الأمانة العامة لدور وهيئات الإفتاء في العالم
General Secretariat for Fatwa Authorities Worldwide

المعلمة المصرية للعلوم الإفتائية

المجلد العاشر

التميز المؤسسي في دور وهيئات الإفتاء

إعداد

إدارة الأبحاث والدراسات الإفتائية
الأمانة العامة لدور وهيئات الإفتاء في العالم

تقديم

فضيلة الأستاذ الدكتور
شوقي إبراهيم علام

١٤٤٢هـ/ ٢٠٢١م

١

الطبعة الأولى
رقم الإيداع: ١١٥٥٤/ ٢٠٢١م
الترقيم الدولي: ٣ - ٣٩ - ٦٧٢٥ - ٩٧٧ - ٩٧٨

بسم الله الرحمن الرحيم

المحتويات

المقدمة ٨

الباب الأول الجودة والمؤسسة الإفتائية «المفهوم والأسس» ١٢

الفصل الأول مفهوم المؤسسة الإفتائية ووظائفها ١٤

المبحث الأول الفتوى والإفتاء ١٦

المبحث الثاني المذاهب الفقهية الأربعة ١٧

المبحث الثالث وظائف المؤسسة الإفتائية ٢٠

المبحث الرابع نماذج من المؤسسات الإفتائية ٢٤

الفصل الثاني التعريف بإدارة الجودة ٥٦

المبحث الأول أهم المصطلحات الواردة ٥٨

المبحث الثاني الجودة من منظور إسلامي ٦٣

المبحث الثالث مفهوم «إدارة الجودة» ٦٧

المبحث الرابع رواد وأعلام الجودة ٧١

المبحث الخامس أدوات نظام الجودة ٩٢

الفصل الثالث مفهوم الجودة في المؤسسة الإفتائية وأهميتها ١٠٠

المبحث الأول مفهوم الجودة في المؤسسة الإفتائية ١٠٢

المبحث الثاني أهمية تطبيق إدارة الجودة في المؤسسة الإفتائية ١٠٦

الباب الثاني تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات الإفتائية ١١٢

الفصل الأول الجودة والتخطيط الاستراتيجيفي المؤسسات الإفتائية ١١٤

المبحث الأول التعريف بالتخطيط الاستراتيجي ١١٦

المبحث الثاني التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الإفتائية ١٢٠

الفصل الثاني متطلبات تطبيق إدارة الجودةفي المؤسسات الإفتائية ١٥٣

الفصل الثالث مراحل تطبيق إدارة الجودة في المؤسسة الإفتائية ١٥٨

المبحث الأول مرحلة الإعداد ١٦٠

المبحث الثاني مرحلة التخطيط ١٦٤

المبحث الثالث مرحلة التقدير والتقويم ١٦٨

المبحث الرابع مرحلة التنفيذ ١٨٣

المبحث الخامس الجدول الزمني للتطبيق ١٨٦

الفصل الرابع معوقات تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات الإفتائية ١٨٧

الباب الثالث مبادئ إدارة الجودة في المؤسسات الإفتائية ١٩٢

الفصل الأول المنهجية العلمية ١٩٤

المبحث الأول الإطار العلمي للإفتاء ١٩٦

المبحث الثاني ضبط منهجية الفتوى ٢٠٠

المبحث الثالث معتمدات الفتوى ٢٠٤

الفصل الثاني التركيز على المستفتي والمستفيد ٢٠٨

الفصل الثالث إدارة الموارد ٢١٨

المبحث الأول الإدارة الفعالة للموارد البشرية ٢٢٠

المبحث الثاني تهيئة البيئة الإفتائية ٢٢٤

الفصل الرابع التركيز على العمليات والنتائج معًا ٢٣٢

المبحث الأول نهج العملية ٢٣٤

المبحث الثاني نهج المشروع ٢٣٦

المبحث الثالث الإجـــراءات ٢٣٩

المبحث الرابع ضبط النتاج الإفتائي ٢٤٣

المبحث الخامس الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها ٢٤٨

الفصل الخامس القيادة البصيرة ٢٥٠

المبحث الأول دعم رئيس هيئة الإفتاء لنظام إدارة الجودة ٢٥٢

المبحث الثاني تنمية الثقافة الإدارية في المؤسسة ٢٥٨

المبحث الثالث التخطيط الاستراتيجي ٢٦٢

المبحث الرابع الرقابة والمتابعة ٢٦٣

الفصل السادس القرارات القائمة على الأدلة ٢٦٨

المبحث الأول توفير المعلومات الموثقة ٢٧٠

المبحث الثاني مؤشرات قياس الأداء ٢٧٩

المبحث الثالث التغذية العكسية ٢٩١

الفصل السابع إدارة العلاقات والوصول ٢٩٢

المبحث الأول إدارة العلاقات.. ٢٩٤

المبحث الثاني الوصـــول ٢٩٦

الفصل الثامن التحسين المستمر ٣٠٧

الباب الرابع مواصفة إدارة الجودة في المؤسسات الإفتائية ٣١٢

الفصل الأول التعريف بالمواصفات وتفعيلها في إدارة المؤسسات الإفتائية ٣١٤

المبحث الأول التعريف بالمواصفات ٣١٦

المبحث الثاني أساس «مواصفة نظام إدارة المؤسسات الإفتائية».. ٣١٨

الفصل الثاني مواصفة قياسية مقترحة لإدارة الجودة في المؤسسات الإفتائية ٣٢٠

المقدمة

تعتبر جودة الخدمة انشغالًا أساسيًا للمؤسسات كافة، وتعنيها في تسويق خدماتها ومنتجاتها، وفي تحقيق الكفاءة والفعالية للعمليات والأنشطة التي تقوم بها؛ بل هي في بعض المؤسسات فلسفة للإدارة والسلوك على جميع المستويات.

وقد أصبحت الجودة محور اهتمام معظم دول العالم باعتبارها ركيزة أساسية لنموذج الإدارة الجديدة التي تتيح لها مواكبة المستحدثات العالمية من خلال مسايرة المتغيرات الدولية والمحلية؛ من أجل التكيُّف معها، فالجودة تعتمد على تطبيق أساليب متقدمة للإدارة، وتهدف إلى التحسين والتطوير المستمر وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والنتائج والخدمات.

وتواجه المؤسسات الخدماتية في عالمنا اليوم تحديات عديدة كتزايد أعدادها وتنامي حدة المنافسة بينها، ولمواجهة هذه التحديات اتجهت معظم المؤسسات الخدماتية إلى الاهتمام بجودة خدماتها والتميز في خدمة مستفيديها كأحد المداخل الرئيسية لزيادة وتطوير قدراتها التنافسية.

ولا تخرج المؤسسات الإفتائية عن هذا السياق التطويري؛ بل لعلها أحوج المؤسسات إلى تطبيق نُظُم الإدارة الحديثة، وفي طليعتها إدارة الجودة؛ ذلك لعِظَم خطر الإفتاء ومدى تأثيره في سائر نواحي المجتمع؛ فكان لا بد من تقييم الخدمة الإفتائية وفق معايير جودة محددة.

لكن كيف يمكن تقييم الخدمة الإفتائية، وما هي معايير الجودة في الإنتاج الإفتائي؟ وهل يمكن تطبيق مصطلحات تتعلق بالمقاولة الصناعية والتجارية أو بعض المؤسسات الإدارية على المؤسسة الإفتائية مثل: إرضاء العميل، ومراقبة الجودة، وتقييم الجودة؟

قد يكون مبرر تناول هذه المصطلحات في ميدان الإفتاء؛ خاصة مع شرف مكانته، هو الاهتمام بتلبية تطلعات المستفتين نحو خدمة إفتائية أفضل؛ ذلك مع الاعتداد بالمنافسة بالنسبة للمؤسسات الإفتائية الرسمية إذا أخذنا بعين الاعتبار البدائل الإفتائية المطروحة على شبكة المعلومات الدولية والقنوات الفضائية وغيرها؛ فالعناية بتطبيق معايير للجودة في المؤسسات الإفتائية يكبح جماح هذه البدائل التي تُستغل لإفساد الدين والدنيا بنشر التطرف ودعم الاتجاهات المتشددة بما تقدمه وتنشره من فتاوى غير منضبطة على قواعد الإفتاء الصحيح.

وما ذلك إلا دليل على الأهمية التي تحتلها الجودة في ميدان الإفتاء لأن جودة المؤسسات الإفتائية تُساهِم في ترسيخ الدين الصحيح ونشر مبادئ التيسير وتحقيق مقاصد الشرع.

ولما كان تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات الشرعية؛ بله مؤسسات الفتوى والإفتاء؛ من الموضوعات التي لم يسبق التطرق إليها كان هذا القسم من المعلمة المصرية للعلوم الإفتائية نواة

للتصنيف في هذا المجال؛ لذا كان الاعتناء فيه بجمع أطراف موضوعه؛ فجاء شاملًا لبيان مفهوم مؤسسة الإفتاء ومفهوم الجودة ونشأتها وأدوات نظامها، ثم أسهب في كيفية تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات الإفتائية معتنيًا بتطويع مبادئ ومفاهيم الجودة لتناسب العمل الإفتائي ليصل إلى وضع تصور لمواصفة قياسية لنظام إدارة الجودة في المؤسسات الإفتائية؛ لذلك كانت أبواب هذا القسم بعد المقدمة كما يلي:

الباب الأول: الجودة والمؤسسة الإفتائية. وفيه ذكر مفهوم المؤسسة الإفتائية ووظائفها ومفهوم الجودة ونشأتها وأدواتها.

الباب الثاني: تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات الإفتائية. وفيه الحديث عن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الإفتائية ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة فيها ومراحل التطبيق ومعوقاته.

الباب الثالث: مبادئ إدارة الجودة في المؤسسة الإفتائية. وفيه بيان المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة في المؤسسات الإفتائية، وهو محور هذا الكتاب.

الباب الرابع: مواصفة إدارة الجودة في المؤسسات الإفتائية.

الباب الخامس: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية.

الباب السادس: تطبيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإفتائية.

وبذلك يكون هذا القسم من المعلمة قد احتوى على سائر المراحل الأساسية لتطويع القضايا المستقرة لتناسب الوقائع الحديثة؛ ذلك أن كلًّا من الإفتاء وإدارة الجودة وإدارة الموارد البشرية من المجالات المستقرة، وتطبيق إدارة الجودة وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإفتائية من الوقائع المحدثة؛ فكان لابد من المرور بالتصوير والتكييف وهو ما يشمله الباب الأول، ثم التنزيل وهو ما يشمله الباب الثاني والثالث، ثم الحكم وفي سياقه يأتي الباب الرابع.

هكذا كان النظر في تصنيف هذا القسم من المعلمة طبقًا لنظر المفتي في النوازل، فندعو الله تعالى أن يكون هذا الكتاب فاتحةً ومعينًا ودافعًا للتأليف والبحث في تطبيق نُظُم الإدارة الحديثة في المؤسسات الإفتائية بصفة خاصة والمؤسسات الشرعية بصفة عامة.

والله من وراء القصد.

الباب الأول

الجودة والمؤسسة الإفتائية «المفهوم والأسس»

تمهيد وتقسيم:

يُعَد مفهوم الجودة من المفاهيم القديمة قِدَم الحضارة الإنسانية، ويتأكد لنا قِدَم هذا المفهوم بما نجده من آثار تطبيقه في الحضارات القديمة؛ كالأهرامات في الحضارة المصرية وسور الصين العظيم في الحضارة الصينية، وفي الحضارة الإسلامية ظهر بقوة أثر تطبيق هذا المفهوم؛ سواء على المستوى المادي كالمساجد والمدارس والقصور، أو المستوى الفكري كالمؤلفات والعلوم التي نشأت وتطورت في حضارتنا الإسلامية.

وقد تطوَّر مفهوم الجودة في الفكر الإنساني إلى أن استقل بمنهج محدد في العلوم الإدارية متمثلًا في مفهوم إدارة الجودة، ودخل مفهوم إدارة الجودة إلى غالب المؤسسات الحديثة، بل ارتبط بوجه ما بالمؤسسية عبر المنهج الحديث المسمى بالتميُّز المؤسسي.

ولأن مفهوم الجودة كمبدأ يختلف عن مفهوم «إدارة الجودة» كنظام تطبيقي كان من المناسب في هذا الباب بيان المفهوم الأساسي لكل من الجودة كمبدأ والمؤسسات الإفتائية كمجال لتطبيق هذا المبدأ، وعليه فقد جاء هذا الباب في ثلاثة فصول:

- **الفصل الأول: مفهوم المؤسسة الإفتائية ووظائفها.**
- **الفصل الثاني: التعريف بإدارة الجودة.**
- **الفصل الثالث: مفهوم الجودة في المؤسسة الإفتائية.**

الفصل الأول

مفهوم المؤسسة الإفتائية ووظائفها

تمهيد وتقسيم:

تختلف أنواع المؤسَّسات وفقًا لشكلها القانوني وطبيعتها ونشاطها، والمؤسسة الإفتائية هي مؤسسة دينية إسلامية رسمية تتخذ أسماء عدة حسب دولة مقرها؛ فتسمى «دار إفتاء» و«هيئة إفتاء» و«مكتب إفتاء»، ونحو ذلك، وللمؤسسة الإفتائية مفهوم محدد ووظائف مميزة، وهذا الفصل معني ببيان هذا المفهوم والوظائف مع ضرب نماذج من المؤسسات الإفتائية؛ لذا انقسم هذا الفصل إلى أربعة مباحث:

- **المبحث الأول: الفتوى والإفتاء.**
- **المبحث الثاني: مفهوم المؤسسة الإفتائية.**
- **المبحث الثالث: وظائف المؤسسة الإفتائية.**
- **المبحث الرابع: نماذج من المؤسسات الإفتائية.**

المبحث الأول

الفتوى والإفتاء

الإفتاء في اللغة: يقال: «أفتاه في الأمر»: أبانه له، وأفتى الرجل في المسألة واستفتيته فيها فأفتاني إفتاء، وأفتى المفتي إذا أحدث حكمًا، وقوله تعالى ﴿يَسْتَفْتُونَكَ قُلِ اللَّهُ يُفْتِيكُمْ﴾ [النساء ١٧٦] أي يسألونك سؤال تعلم، ومن قبيل هذا قول الله تعالى: ﴿ وَيَسْتَفْتُونَكَ فِي النِّسَاءِ قُلِ اللَّهُ يُفْتِيكُمْ فِيهِنَّ ﴾ [النساء ١٢٧]، وقوله: ﴿أَفْتُونِي فِي رُؤْيَايَ﴾ [يوسف ٤٣]، وقوله سبحانه: ﴿ فَاسْتَفْتِهِمْ أَهُمْ أَشَدُّ خَلْقًا أَمْ مَنْ خَلَقْنَا ﴾ [الصافات ١١]، وفي الحديث الشريف: «إن أربعة تفاتوا إليه عليه السلام» أي طلبوا منه الفتوى.

والإفتاء شرعًا: الإخبار بحكم شرعي في واقعة معينة عن دليل لمن سأل عنه، فالمفتي قائم في الأمة مقام النبي ﷺ؛ لأن العلماء ورثة الأنبياء كما يدل عليه الحديث الشريف، قال الإمام النووي: «اعلم أن الإفتاء عظيم الخطر، كبير الموقع، كثير الفضل؛ لأن المفتي وارث الأنبياء صلوات الله وسلامه عليهم، وقائم بفرض الكفاية، لكنه معرض للخطأ، ولهذا قالوا: المفتي موقع عن الله تعالى».

والفتوى: إنزال وتطبيق الأحكام على الوقائع والأحوال والحوادث المتجددة؛ ولذا فإنها تختلف باختلاف الجهات الأربع: الزمان والمكان والأحوال والأشخاص.

وأول من قام بمهمة الإفتاء وبيان الأحكام في الوقائع والجواب عن الأسئلة هو سيدنا رسول الله ﷺ، فقد كان يفتي بوحي من الله سبحانه، كما تشير إليه آيات القرآن الكريم، وقد كانت الفتوى ينزل بها القرآن أو يخبر بها صلوات الله عليه وسلامه بجوامع كلمه مشتملة على فصل الخطاب.

وكان الصحابة رضوان الله عليهم يمتثلون لفتواه ﷺ تحققًا بالتوجيه الرباني في قوله تعالى: ﴿ وَمَا آتَاكُمُ الرَّسُولُ فَخُذُوهُ وَمَا نَهَاكُمْ عَنْهُ فَانْتَهُوا ﴾ [الحشر ٧]، وقوله تعالى: ﴿فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴾ [النساء ٥٩].

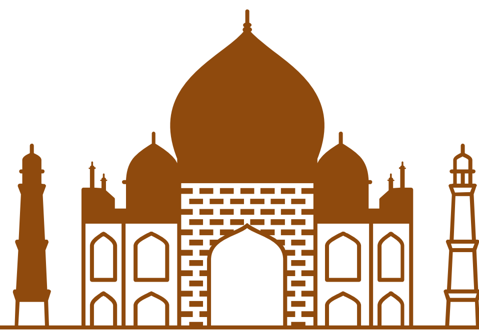
وبعد أن لحق ﷺ بالرفيق الأعلى، قام بالفتوى الفقهاء من الصحابة والتابعين-رضوان الله عليهم جميعًا-، وقد أورد ابن حزم في كتابه (الإحكام في أصول الأحكام) في الباب الثامن والعشرين أسماء عدد كبير من الصحابة والتابعين الذين تصدوا للإفتاء، منسوبين إلى البلاد التي أفتوا فيها.

وقد انتشر الصحابة في الأقطار والأمصار بعد اتساع رقعة دولة الإسلام، فعلى سبيل المثال تولى مهمة الإفتاء في مصر سيدنا عقبة بن عامر، وسيدنا عبد الله بن عمرو بن العاص.

ثم ظهرت المدارس وتنوعت ونقل التابعون علوم الصحابة، ثم جاء بعد هؤلاء التابعين الطبقة الأولى من الأئمة المجتهدين كربيعة الرأي ومالك بن أنس وأبي حنيفة والأوزاعي، وسفيان الثوري، والليث بن سعد، والشافعي وأحمد بن حنبل وغيرهم كثير.

ثم تكونت المذاهب الفقهية المعتبرة، والتي هي في جملتها ثمانية، منها المذاهب الأربعة الكبرى الأكثر انتشارًا وهي:

المذاهب الفقهية الأربعة



١ المذهب الحنفي

٢ المذهب المالكي

٣ المذهب الشافعي

٤ المذهب الحنبلي

وهذه كما يعبر الفقهاء «مذاهب الأمصار»، أي أنها التي انتشرت في الأمصار الإسلامية، ولا يكاد يخلو منها مصرٌ، وهذه المذاهب الأربعة نالت حظها من الخدمة والتحقيق، وتضم في ثناياها ثروة فقهية وإفتائية عظيمة.

وعلى مر العصور ظلت مهمة المفتي جليلة واضحة، حيث مارس الإفتاء الصفوة من علماء الأمة على اختلاف مذاهبهم ومدارسهم الفقهية.

ومع مرور الزمان وتغير الأحوال تطورت مهمة المفتي؛ ففي مرحلة انتشار المذاهب الفقهية ظهر ما يسمى بمفتي المذهب، حيث اتخذ أهل كل مذهب فقهي مفتيًا يبيِّن للناس أحكام الشرع في إطار المذهب الذي يعتمدونه.

ثم لمَّا زادت أعداد المستفتين وتنوعت وسائل الاتصال وتعددت وكثرت النوازل وزادت حاجة الناس لمن يبين لهم أمر دينهم، تحول أمر الإفتاء من مجرد مهمة فردية يقوم بها أحد العلماء إلى عمل مؤسسي كبير، فتكونت في القرنين الماضيين هيئات ومؤسسات للإفتاء في بعض الأقطار الإسلامية تلبيةً لحاجة المستفتين، ثم تطورت هذه المهمة الشريفة مع تطور الحياة حتى وصلت إلى استخدام التقنيات الحديثة والبرامج الإلكترونية والوسائط المتعددة من أجل القيام بها.

المبحث الثاني

مفهوم المؤسسة الإفتائية

المؤسسة الإفتائية هي جهة عامة ذات طابع ديني تتمتع بخصوصية تقوم بخدمة المسلمين في نطاقها المحلي وتتسع خدماتها لخدمة الأمة الإسلامية، حيث تعمل الهيئة على تأسيس الفتوى الشرعية تأسيسًا سليمًا يتفق مع صحيح الدين وتحقيق مقاصد الشريعة العليا، من حفظ الدين والنفس والعرض والعقل والمال، كما تقوم بتقديم هذه الفتاوى لطالبيها بطرق ميسرة تتناسب ولغة العصر.

كما تعمل على ترسيخ مبدأ المرجعية الدينية في نفوس الناس أمام الاستفسارات الكثيرة والمتوالية في المشكلات التي تواجههم.

وفي سبيل أداء رسالتها تقوم هيئة الإفتاء بتطوير المراكز البحثية بها وفقًا لأحدث ما وصلت إليه تكنولوجيا العصر، كما تقوم بتقديم خدمة التدريب لطالبيها.

وكذلك تقوم بإصدار البيانات الشرعية بتحديد أول كل شهر عربي عن طريق الاستعانة بلجان رصد الأهلة التي تعمل على انتشارها وتزويدها بأحدث أجهزة الرصد بالتعاون مع الفلكيين.

المبحث الثالث

وظائف المؤسسة الإفتائية

مع الشروع في تأسيس مؤسسات الإفتاء من دور وهيئات وغيرها وانتشارها في العديد من الدول الإسلامية، انتقلت وظيفة المفتي نقلة نوعية، من كونه عملًا شخصيًّا يقوم به المفتي بطريقة فردية، إلى عمل مؤسسي يترأس فيه المفتي منظومة شرعية كاملة منوط بها القيام بعدة وظائف شرعية خدمية، في صدارتها الإفتاء.

ومع اختلاف دور الإفتاء من حيث مواردها البشرية والمادية واختلاف هيكلها الإداري والتنظيمي اختلفت وتباينت الوظائف والخدمات التي تؤديها تلك الدور بناء على مواردها وصلاحياتها في الدولة التي تمارس فيها مهامها، وقد تنوعت تلك الوظائف المختلفة التي تؤديها المؤسسات الإفتائية بين وظائف دينية واجتماعية، وقانونية في بعض الأحيان.

ويمكن تقسيم الوظائف التي تقوم بها مؤسسات الإفتاء إلى ثلاث وظائف رئيسية:

الوظيفة الأولى: وظيفة دينية

أ- الإفتاء:

وهو الوظيفة الرئيسية لدور الإفتاء، حيث تقوم المؤسسات الإفتائية بتأسيس الفتوى الشرعية تأسيسًا سليمًا يتفق مع صحيح الدين وتحقيق مقاصد الشريعة العليا، من حفظ الدين والنفس والعرض والعقل والمال، كما تقوم بتقديم هذه الفتاوى لطالبيها بطرق ميسرة تناسب لغة العصر، وتتواصل المؤسسات الإفتائية مع المستفتين عن طريق:

الإفتاء الشفوي: فتستقبل المؤسسة المستفتين وتنظم مقابلاتهم مع أمناء الفتوى أو المتصدرين للفتوى، فيسمعون أسئلتهم ويجيبون عليها.

وتسعى المؤسسات الإفتائية في الجملة إلى التقليص من نطاق الإفتاء الشفوي والانتقال إلى التواصل الهاتفي أو عن طريق المواقع الإلكترونية، لما في ذلك من تيسير على المستفتي وتسهيل لحركة الفتوى.

الإفتاء الهاتفي: وفيه تستقبل المؤسسة من خلال الإدارة أو القسم المخصص لذلك مكالمات الجمهور من المستفتين، وتجيب على أسئلتهم هاتفيًّا.

الإفتاء المكتوب: وتقدم المؤسسة الإفتائية خدماتها من الفتوى المكتوبة ردًّا على المستفتي الذي يأتي إلى مقر الهيئة ويترك سؤاله مكتوبًا، أو على الخطابات المرسلة إلى الهيئة بالفاكس أو البريد، أو الخطابات الموقعة من الجهات الرسمية.

الإفتاء الإلكتروني: من خلال استقبال الأسئلة عبر الوسائط ومن خلال شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) سواء كان هذا عن طريق البريد الإلكتروني، أو عن طريق التطبيقات المعدة لاستقبال الأسئلة، أو عن طريق الموقع الرسمي للهيئة، أو عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي، أو ما يجد من نوافذ أخرى.

ب- إنشاء الأبحاث الشرعية:

فالمؤسسات الإفتائية مؤسسات شرعية، تضم في كوادرها العلماء والباحثين الشرعيين الذين يتمتعون بإمكانيات تؤهلهم للمشاركة بشكل فعَّال في صناعة الأبحاث الشرعية، ولذلك فإن من الوظائف التي تقوم بها المؤسسات الإفتائية إصدار البحوث الشرعية لمعالجة المستجدات وتعميق النظر في القضايا المركبة والتي تحتاج إلى دراسة تأصيلية في إطار قواعد البحث العلمي المعتبرة.

ج- التأهيل والتدريب:

وتلك الوظيفة من أهم الوظائف المنوطة بالمؤسسات الإفتائية، حيث تقوم المؤسسة بتدريب المنتسبين إلى هيئة الإفتاء من أمناء الفتوى والباحثين على مهام أعمالهم الفنية، بإثقال معارفهم وخبراتهم العلمية مع الاهتمام والتركيز على الفروع الفقهية ومسالك الدعوة، وإثقالهم بالمهارات الإضافية اللازمة للقيام بمهمتهم كمهارات الإنصات الجيد، والتواصل الفعَّال، والعمل في فريق، وعمل الخرائط الذهنية، وتنظيم الوقت، والتفكير النقدي والإبداعي.

د- إحياء المناسبات الدينية:

عن طريق تنظيم الاحتفالات والندوات الشرعية للتذكير بتلك المناسبات كالمولد النبوي ودخول شهر رمضان والأعياد، فتقوم بالتذكير بمعانيها بالتعاون والتنسيق مع الجمعيات الإسلامية.

هـ- تحقيق التراث:

نظرًا للارتباط الوثيق بين العمل المؤسسي لدور الإفتاء وبين البحث العلمي، فإن المؤسسات الإفتائية تستطيع من خلال الأقسام والإدارات العلمية لديها من العمل على تحقيق التراث والمخطوطات لا سيما مخطوطات كتب الفتاوى، لما تمتلكه المؤسسات الإفتائية من كوادر علمية على مستوى عال في هذا المجال.

و- استطلاع أهلة الشهور العربية:

تقوم بإصدار البيانات الشرعية بتحديد أول كل شهر عربي عن طريق الاستعانة بلجان رصد الأهلة المنتشرة والمزودة بأحدث أجهزة الرصد بالتعاون مع الفلكيين.

ز- الردُّ على الشبهات الواردة على الإسلام:

سواء كانت متعلقة بقضية عقدية أو حكم فقهي أو تفسير نص شرعي، فتقوم المؤسسة الإفتائية من خلال القسم أو الإدارة المخصصة لديها بتفنيد تلك الشبهات والرد عليها.

الوظيفة الثانية: وظيفة اجتماعية

كما تقدم المؤسسات الإفتائية خدماتها الدينية، يمكن لها المساهمة في الخدمات الاجتماعية عن طريق:

أ- خدمات النصح والإرشاد الأسري وحل النزاعات الأسرية:

وتستهدف تلك الخدمة الأزواج من الرجال والنساء، وتقوم الجهة المخصصة بدار الإفتاء باستضافة الزوجين ومحاولة حل النزاع القائم بينهما بالوعظ والإرشاد وبيان الحقوق والواجبات على كل واحد منهما.

ب- استطلاعات الرأي:

كما يمكن لدور ومؤسسات الإفتاء القيام باستطلاعات الرأي عن طريق استخدام التطبيقات الخاصة بالمؤسسة أو مواقع التواصل الاجتماعي والمواقع الإلكترونية التي تشرف عليها المؤسسة، بطرح أحد الأسئلة نحو موضوع ما لمعرفة توجهات الجماهير تجاه ذلك الموضوع، وترجع قيمة طرح المؤسسات الإفتائية لتلك الاستطلاعات إلى ثقة الجماهير المسلمة بهذه المؤسسات مما يحقق إقبالًا على الاستطلاع من جهة، ومصداقية في نتائج الاستطلاع من جهة أخرى.

الوظيفة الثالثة: وظيفة قانونية

أ- الحكم والفصل في النزاعات الزوجية:

فقد تقوم المؤسسة الإفتائية بالحكم والفصل بين أطراف النزاع الأسري، بالتنسيق مع الجهات القضائية المختصة إذا سمح قانون الدولة بذلك.

ب- تقديم المشورة الشرعية للهيئات القانونية:

وذلك كتقديم دار الإفتاء المصرية المشورة للمحاكم المختصة في قضايا الإعدام.

المبحث الرابع

نماذج من المؤسسات الإفتائية

هناك نماذج للمؤسسات الإفتائية التي وصلت إلى الشكل النهائي للهيكل المؤسسي والتي تعمل على التحسين المستمر لتحقيق التميز المؤسسي؛ نختار منها على سبيل المثال ما يلي:

- دار الإفتاء المصرية.
- لجنة الفتوى بالكويت.

أولًا: دار الإفتاء المصرية

أ- نشأة دار الإفتاء المصرية:

بعد الفتح الإسلامي لمصر واستقرار بعض الصحابة فيها تولوا تطوعًا وظيفة الإفتاء للمسلمين، ثم تحولت وظيفة الإفتاء إلى وظيفة رسمية في العصر المملوكي، وارتبطت بالنظام القضائي، حيث كانت هناك أربع وظائف للإفتاء في دار العدل؛ لكل مذهب مفتٍ، وكان قاضي قضاة كل مذهب هو الذي يختار مفتي المذهب ويعرضه على السلطان ليُعينه، ثم أصبح هناك مفتٍ لعموم الديار المصرية حتى استقرت المسألة بالشكل الرسمي من نحو مائة سنة.

وتأتي دار الإفتاء المصرية في طليعة المؤسسات الدينية منذ نشأتها قبل أكثر من مائة سنة لتكون ترجمة حقيقية للمؤسسية الإفتائية منهجًا وإدارة.

ب- مهام دار الإفتاء المصرية:

للدار نوعان من المهام:

١. الدينية.

٢. القانونية.

١- المهام الدينية لدار الإفتاء المصرية:

تقوم الدار بالمهام الدينية الآتية:

- إجابة الأسئلة والفتاوى باللغات المختلفة.

وذلك بالطرق الآتية:

الإجابة الشفوية؛ وتتطلب حضور السائل شخصيًّا إلى مقر دار الإفتاء المصرية، حيث يجلس السائل مع أحد أمناء الفتوى في مكتبه، ويقوم أمين الفتوى بتسجيل بيانات المستفتي وسؤاله، ثم يقوم بإجابة السائل، وتسجيل السؤال، والإجابة الخاصة بالسائل في نظام مُعَدٍّ لحفظ الفتاوى للاستفادة منها فيما بعدُ من خلال قاعدة بيانات مُعَدَّة لذلك.

الإجابة المكتوبة، وتحصيلها له طرق ووسائل متنوعة، وهي:

تقديم السؤال مباشرة:

وذلك عن طريق حضور السائل وتقديم طلبه واستيفاء المعلومات حول السؤال إذا لزم الأمر، ثم يحوَّل السؤال إلى أمانة الفتوى التي تقوم بتحرير الإجابة عنه، ويأخذ السائل ميعادًا ليتسلم فيه الفتوى الخاصة به بعد أن تتم الإجابة عنها.

إرسال السؤال بريديًّا:

فيكتب السائل سؤاله ويرسله في خطاب بالبريد العادي أو المسجل أو السريع على عنوان مقرِّ دار الإفتاء المصرية، وهو: (القاهرة – الدراسة – حديقة الخالدين – ص.ب. ١١٦٧٥). ثم يُعْرض السؤال على أحد أمناء الفتوى المختصين، وبعد الإجابة عن السؤال يتم إرسال الرد إلى السائل على عنوانه الذي يذكره في آخر رسالته.

إرسال السؤال عن طريق الفاكس:

حيث يقوم السائل بإرسال سؤاله عن طريق الفاكس على الرقم المخصص لاستقبال الأسئلة بدار الإفتاء المصرية، ثم يُعْرض السؤال على أحد أمناء الفتوى المختصين، وبعد الإجابة عن السؤال يتم إرسال الرد إلى السائل، وذلك بواسطة رقم هاتف الفاكس الخاص به الذي يذكره السائل في الفاكس المرسل، أو على العنوان البريدي الذي يريد أن تُرسَل له الإجابةُ عليه.

إرسال السؤال عن طريق البريد الإلكتروني:

حيث يقوم السائل بالدخول إلى الموقع الإلكتروني لدار الإفتاء المصرية على شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)، ثم يتجه إلى قسم طلب الفتوى، فيكتب عنوان موضوع سؤاله (الصلاة – الحج... إلخ). ثم يكتب بريده الإلكتروني، ثم يكتب سؤاله ويرسله. وبعد إرسال سؤاله يعطيه الموقع رقمًا سريًّا خاصًّا بالسؤال، وعلى السائل الاحتفاظ به حتى يدخل ويرى إجابته. ثم يقوم أحد أمناء الفتوى المختصين بالرد على الفتاوى الإلكترونية بالإجابة عن السؤال وإرساله إلى البريد الإلكتروني الخاص بالسائل، وبعد مدة يسيرة من إرسال السؤال يدخل السائل مرة أخرى إلى موقع الدار على شبكة المعلومات قسم الاستعلام عن فتوى ويضع رقم سؤاله ليرى الإجابة، أو يدخل إلى عنوان بريده الإلكتروني الخاص به ليجد الإجابة قد أرسلت إليه.

الإجابة الهاتفية؛ وقد قامت دار الإفتاء المصرية بعمل خدمة هاتفية للاستفتاء عن طريق الاتصال برقم مختصر يسهل على طالب الفتوى استخدامه سواء في ذلك أن يكون المتصل من داخل البلاد أو من خارجها.

إصدار البيانات الشرعية المختلفة:

- تَمُرُّ من آنٍ لآخر ظروف بالأمة الإسلامية تجعل من الواجب على أولي الأمر من العلماء أن يبيِّنُوا للناس القول الفصل في القضايا التي تُثَار على الساحتين الإقليمية والدولية؛ وذلك لمنع محاولات التضليل والتشكيك في ثوابت الدين، وإزالة أسباب الشِّقَاق والفتنة في المجتمعات المسلمة.
- وذلك في أحداث مثل احتلال بلد إسلامي، ومشكلات للمسلمين خارج ديار الإسلام، أو الطعن في رموز الإسلام وأصوله، أو التفجيرات الآثمة التي تروع الآمنين، وغير ذلك من الأحداث والقضايا المختلفة.
- تعلن البيانات والأخبار من خلال الصحف السيارة ومن خلال موقع الدار على الشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت). ويشرف على إعداد هذه البيانات ونشرها لجنة التقويم العلمي والإعداد الإعلامي في الدار.

إعداد الأبحاث العلمية المتخصصة:

حيث تقوم الدار بإعداد الأبحاث العلمية الشرعية بأسلوب أكاديمي متخصص في المسائل المستجدات وغيرها، مع عرض الأدلة ومناقشتها بتوسع واستفاضة؛ بما يسد ثغرة أساسية في مجال البحث العلمي الشرعي.

رد الشبهات عن الإسلام:

نظرًا للهجمات الشرسة التي لا تتوقف على دين الإسلام، فإنه كان من اللازم القيام بالرد على مثل تلك الشبهات التي تشغب على الناس عقائدهم، وتساعد في إنشاء عقلية الخرافة التي جاء الإسلام لمواجهتها والقضاء عليها. وقد تم تخصيص فريق من الباحثين في الدار لتجميع تلك الشبهات، والرد عليها بالحكمة والبراهين العلمية.

استطلاع أوائل الشهور العربية:

من أشهر مهام دار الإفتاء المصرية استطلاع أَهِلَّة الشهور القمرية؛ حيث تتعلق بها المواسم الدينية للمسلمين؛ وفي سبيل ذلك:

- تستطلع دار الإفتاء المصرية أهلةَ الشهور القمرية كلها عن طريق لجان شرعية علمية تضم شرعيين وتضم مختصين بالفلك. ولا يقتصر ذلك على أشهر المواسم الدينية فقط كشهر رمضان وشوال وذي الحجة، وهي الأشهر التي تتعلق بها العبادات الشرعية الإسلامية، بل تستطلع الدارُ أهلَّةَ كل الشهور حتى تنضبط رؤية هذه الشهور على الوجه الذي يتوصل به للتحديد الصائب لأوائل الشهور الثلاثة ذات الأهمية في عبادة المسلمين ويُؤمَن به حصول أي خطأ في الرؤية.
- وهذه اللجان المذكورة مبثوثة في أنحاء مصر كافة بطولها وعرضها، وفي أماكن مختارة من هيئة المساحة المصرية ومن معهد الأرصاد بخبرائه وعلمائه، وتتوافر فيها شروط الجفاف وعدم وجود الأتربة والمعوقات لرصد الهلال.
- يعلن فضيلة المفتي نتيجة الرؤية التي تستند إلى ما قرَّرته المجامع الفقهية من أن إثبات الرُّؤْية لا بد أن يكون بالرؤية الشرعية، وأن الحساب الفلكي يؤخذ به في النفي لا في الإثبات، وذلك في حفل رسمي يحضره كبار رجال الدولة.
- كما تعمل الدار، بالتعاون مع جامعة القاهرة وبعض الدول العربية والإسلامية، للعمل على إطلاق القمر الصناعي الإسلامي، الذي ستكون إحدى مهامه رصد أوائل الشهور العربية، بحيث يساعد ذلك على وحدة المسلمين في عباداتهم.

تدريب الطلبة المبعوثين على الإفتاء:

تستقبل دار الإفتاء المصرية بعثات من طلاب الكليات الشرعية من عدة دول إسلامية، من الراغبين في التدريب على الإفتاء وتحصيل مهاراته؛ حتى يتمكنوا من القيام بِمهمَّة الإفتاء في بلادهم بعد عودتهم إليها؛ ولذا:

- اعتمدت دار الإفتاء منهجًا في صورة دورة للإفتاء مدتها ثلاث سنوات، يتلقى الطالب فيها مجموعة من المواد المؤهلة لمهمة الإفتاء، ويقوم بتدريس هذه المواد نخبة من أساتذة جامعة الأزهر، كما يحضر الطالب مجالس الإفتاء تحت إشراف السادة أمناء الفتوى.
- كما يتلقى الطالب تدريبًا عمليًّا على مهارات الإفتاء تحت إشراف إدارة التدريب بالدار، ويُمنح مُجتازُ هذه الدورة شهادةً في نهاية مدة دراسته تفيد تلقيه التدريبَ على الإفتاء بدار الإفتاء المصرية.

إعداد المفتين عن بُعْد:

أَسست دار الإفتاء أولَ مركز من نوعه للتعليم عن بُعْد في المجال الإفتائي والشرعي؛ حيث تم إعداد المناهج المتخصصة في مجال الإفتاء الشرعي؛ ليتم بث ذلك على موقع خاص بالتعليم عن بُعْد.

وتوفر هذه الخدمة على طلاب العلم عناء السفر للحصول على دراسة دورة الإفتاء بالدار كما هو حاصل في وقتنا هذا، حيث يمكنهم من خلال موقع التعليم عن بُعْد أن يحصلوا على المعارف والمهارات الإفتائية التي تؤهلهم للقيام بدور الإفتاء بعد ذلك في بلادهم.

٢- المهام القانونية:

تقديم المشورة الشرعية للمحاكم المختصة في قضايا الإعدام:

من المهام المنوطة بدار الإفتاء تقديم المشورة الشرعية للمحاكم المختصة في قضايا الإعدام؛ حيث تحيل محاكم الجنايات وجوبًا إلى المفتي القضايا التي ترى بالإجماع -بعد إقفال باب المرافعة وبعد المداولة- إنزالَ عقوبة الإعدام بمقترفها، وذلك قبل النطق بالحكم.

وهذا الإجراء معمول به منذ صدور القانون الجنائي الوضعي ولائحة الإجراءات الجنائية في مصر في أواخر القرن التاسع عشر.

ويدرس المفتي الأوراق منذ بداية القضية، فإذا وجد فيها دليلًا شرعيًّا ينتهي حتمًا ودون شك بالمتهم إلى الإعدام؛ أفتى بهذا الذي قامت عليه الأدلة.

بناء عليه، فعمل المفتي هو عرض الواقعة والأدلة التي تحملها أوراق الدعوى على الفقه الإسلامي، دون الالتزام بمذهب معين، وعند اختلاف الفقهاء يختار ما فيه صالح المجتمع.

مهام دار الإفتاء المصرية

دينية

- 01 إجابة الأسئلة والفتاوى
- 02 إصدار البيانات الدينية
- 03 إعداد الأبحاث العلمية المتخصصة
- 04 الرد على الشبهات الواردة على الإسلام
- 05 استطلاع أوائل الشهور العربية
- 06 تدريب الطلبة المبعوثين على الافتاء

قانونية

- 01 تقديم المشورة الشرعية للمحاكم المختصة في فتاوى الإعدام

ج- إدارات الدار وأقسامها:

١- أمانة الفتوى:

هي لجنة تضم الهيئة العليا لكبار علماء دار الإفتاء المصرية، وقد أُنشِئت في عهد فضيلة الأستاذ الدكتور/ علي جمعة مفتي الديار المصرية السابق بقرار صادر من فضيلته؛ نظرًا لكثرة النوازل وتعدد الوقائع، والحاجة إلى الاجتهاد الجماعي الذي هو أبعد عن الخطأ من الاجتهاد الفردي، وتلبيةً لما أحدثته ثورة التكنولوجيا من كثرة الفتاوى الواردة إلى دار الإفتاء وتنوعها؛ سواء عن طريق الحضور الشخصي، أو الاتصال الهاتفي، أو عبر شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)، أو بالبريد،

أو بالفاكس، مع الإقبال الشديد من الجمهور على الدار لمعرفة أمور الشرع الشريف في شتَّى مناحي الحياة، بعد أن كثرت الفتاوى من غير المتخصصين بين الناس.

وأمانة الفتوى تضطلع بالرد على جميع الأسئلة الواردة إلى الدار، وتعمل تحت إشراف فضيلة مفتي الديار المصرية.

كما تقوم أمانة الفتوى بتدريب المرشحين للانضمام لأمانة الفتوى؛ وذلك انطلاقًا من توجُّه الدار لرفع الكفاءة العلمية لأمناء الفتوى عن طريق التدريب العملي وتوارث الخبرة الإفتائية بين أجيال أمناء الفتوى بدار الإفتاء المصرية.

وتُعَدُّ وظيفة أمين الفتوى من الوظائف الرئيسة التي ارتبطت بدار الإفتاء المصرية منذ نشأتها؛ حيث جرى العمل بدار الإفتاء منذ أن ارتبطت بنظارة الحقانية ثم وزارة الحقانية ثم وزارة العدل على أن يعاون المفتي عدد من العلماء بالفقه الإسلامي. وكان منوطًا بأمين الفتوى إعدادُ الفتوى للعرض على المفتي، والمعاونة في البحوث الفقهية والقانونية.

وقد تم تفعيل دور أمين الفتوى من خلال قرار فضيلة المفتي السابق الأستاذ الدكتور/ علي جمعة بإنشاء أمانة الفتوى، التي أصبح دورها أشبه بالمجمع الفقهي المتكامل؛ حيث تضم نخبة من علماء الشريعة الإسلامية، ويعاونها فريق من الباحثين الشرعيين في قسم الأبحاث الشرعية، وسيأتي بيان الدور المنوط به.

وفي سبيل الفهم الصحيح للواقع الذي تصدر فيه الفتوى قامت دار الإفتاء المصرية بالاستعانة بأكاديميات البحث العلمي عن طريق إجراء الكثير من البروتوكولات مع مجموعة من المؤسسات العلمية والأكاديمية؛ مثل: المركز القومي للبحوث، وجامعة عين شمس، ودار الكتب المصرية، ومعهد الخدمة الاجتماعية، والبنك المركزي، وغيرها. وهذه البروتوكولات تخوّل لأمانة الفتوى الاستعانة بالخبرة العلمية لهذه الهيئات عند الاحتياج إليها كل في تخصصه؛ لضمان أن تخرج الفتوى على أساس علمي مؤصل مبني على تصور صحيح مرتبط بالواقع؛ لضرورة أن الفتوى مركبة من الحكم الشرعي والواقع، وأنها تختلف باختلاف الزمان والمكان والأشخاص والأحوال.

ويندرج تحت أمانة الفتوى الإدارات الشرعية بالدار، بالإضافة إلى الإدارات المعاونة بالدار، وهي كالتالي:

١- إدارة الفتوى الشفوية:

وتتطلب هذه الخدمة حضور السائل شخصيًّا إلى مقر دار الإفتاء المصرية، ويجلس السائل مع أحد أمناء الفتوى في مكتبه، ويقوم أمين الفتوى بتسجيل بيانات المستفتي وسؤاله ثم يقوم بإجابة السائل، وتسجيل السؤال والإجابة الخاصة بالسائل في نظام مُعَد لحفظ الفتاوى الغرض منه حفظها والاستفادة منها فيما بعد من خلال قاعدة بيانات مُعَدَّة لذلك الغرض.

وتتراوح الأسئلة التي تأتي إلى إدارة الفتوى الشفوية ما بين ٣٠٠ و٤٠٠ سؤال في اليوم الواحد.

وهناك علاقة تبادلية بين إدارة الفتوى الشفوية والإدارات الشرعية بالدار تتم عن طريق: قيام مدير الإدارة بالتحويل إلى الإدارات الشرعية حسب التخصصات، إما فتوى مكتوبة (ميراث - متنوع - حساب شرعي) وإما استشارة شرعية، وإما تحويل لمفتي الطلاق، أو عمل إفادة طلاق عن طريق رئيس اللجنة، أو التحويل للجنة الأمانة إذا استدعى الأمر، أو التحويل لمركز الأبحاث إذا كانت فرعًا جديدًا، ويكون ذلك من خلال رئيس اللجنة.

٢- إدارة فتوى المواريث:

تتطلب هذه الخدمة المقابلة الشخصية التي يحضر فيها طالب الفتوى ليقدم الطلب بنفسه مكتوبًا وممهورًا بتوقيعه، أو بمن ينيبه عنه بتوكيل أو تفويض رسمي، ومرفقًا إياه بصورة من إثبات شخصيته. أو الخطابات الموجهة رسميًّا من المحاكم والنيابات أو الخطابات الموجهة رسميًّا من الهيئات والمؤسسات والشركات المختلفة، أو الخطابات التي تأتي بكافة الوسائل المتاحة لطلب الفتوى أو الخطابات والطلبات التي ترد للدار عن طريق المدير العام. فيأتي السائل ويقدم طلبه ويستوفي المعلومات حول السؤال إذا لزم الأمر، ثم يحول السؤال إلى مدير الإدارة التي تقوم بتحرير الإجابة عنه، ويأخذ السائل ميعادًا ليتسلم فيه الفتوى الخاصة به بعد أن تتم الإجابة عنه.

وأحيانًا يأتي السؤال بريديًّا: وذلك بكتابة السائل سؤاله وإرساله في خطاب بالبريد العادي أو المسجل أو السريع على عنوان مقرِّ دار الإفتاء.

ثم يُعْرض السؤال على مدير الإدارة، وبعد الإجابة عن السؤال يتم إرسال الرد إلى السائل على عنوانه الذي يذكره في آخر رسالته.

وأحيانًا يأتي السؤال عن طريق الفاكس: حيث يقوم السائل بإرسال سؤاله عن طريق الفاكس على الرقم المخصص لاستقبال الأسئلة بدار الإفتاء المصرية.

ثم يُعْرض السؤال على مدير الإدارة، وبعد الإجابة عن السؤال يتم إرسال الرد إلى السائل، وذلك بواسطة رقم هاتف الفاكس الخاص به الذي يذكره السائل في الفاكس المرسل، أو على العنوان البريدي الذي يريد أن تُرسَل له الإجابةُ عليه.

٣- إدارة الفتوى المكتوبة:

تتطلب هذه الخدمة المقابلة الشخصية التي يحضر فيها طالب الفتوى ليقدم الطلب بنفسه مكتوبًا وممهورًا بتوقيعه، أو بمن ينيبه عنه بتوكيل أو تفويض رسمي، ومرفقًا إياه بصورة من إثبات شخصيته. أو الخطابات المرسلة إلى الدار عن طريق البريد والفاكس الخاص بالدار. أو الخطابات الموجهة رسميًّا من المحاكم والنيابات أو الخطابات الموجهة رسميًّا من الهيئات والمؤسسات والشركات المختلفة، أو الخطابات الرسمية أو غير الرسمية التي يخاطَب بها فضيلة المفتي بكافة الوسائل المتاحة لطلب الفتوى، أو الخطابات والطلبات التي ترد للدار عن طريق المدير العام. أو أسئلة الإنترنت التي يقترح المسئولون عن إجابتها إخراجها في صورة فتوى مكتوبة لتعميم الانتفاع بها.

فيتم أخذ الطلبات من منافذها المختلفة لعرضها على مدير الإدارة لتقييدها. ويتم استلام طلبات الفتوى المكتوبة بعد الفرز الأَوَّلي لها من قِبل أمناء الفتوى المكتوبة، ليقيدها مدير الإدارة. ثم خروج الفتوى المقيدة من مدير إدارة الفتوى المكتوبة إلى أمين الفتوى الذي يعيِّنه للإجابة عنها لتأخذ طريقها بعد ذلك في مرحلة الإعداد والتحضير للمادة الفقهية للفتوى الجديدة من الموسوعات الفقهية المختلفة، وفتاوى العلماء السابقين والمعاصرين، مع التركيز على النصوص التي تكون أرفق بأحوال الناس وأوفق لأعرافهم وعاداتهم.

ثم تأتي مرحلة صناعة الفتوى: ومرحلة صناعة الفتوى هي أهم المراحل على الإطلاق في إصدار الفتوى المكتوبة؛ حيث يُعَدُّ ما قبلها إعدادًا وما بعدها إخراجًا، وفي هذه المرحلة يتم تطبيق قواعد الإفتاء الشرعية، وفق ترتيب منطقي في ذهن المفتي، يحوله إلى مراحل إجرائية، تُعرَف بمراحل الفتوى الأربع، وهي: مرحلة التصوير، والتكييف، وبيان الحكم، والتنزيل (الإفتاء).

٤- إدارة الفتوى الإلكترونية:

حيث يقوم السائل بالدخول إلى الموقع الإلكتروني لدار الإفتاء المصرية على شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)، ثم يتجه إلى قسم طلب الفتوى، فيكتب عنوان موضوع سؤاله (الصلاة – الحج... إلخ) ثم يكتب بريده الإلكتروني، ثم يكتب سؤاله ويرسله، وبعد إرسال سؤاله يعطيه الموقع رقمًا سريًّا خاصًّا بالسؤال، وعلى السائل الاحتفاظ به حتى يدخل ويرى إجابته، ثم يقوم أحد أمناء الفتوى المختصين بالرد على الفتاوى الإلكترونية بالإجابة عن السؤال وإرساله إلى البريد الإلكتروني الخاص بالسائل. وبعد حوالي ساعة من إرسال السؤال يدخل السائل مرة أخرى إلى موقع الدار على شبكة المعلومات قسم الاستعلام عن فتوى، ويضع رقم سؤاله ليرى الإجابة، أو يدخل إلى عنوان بريده الإلكتروني الخاص به ليجد الإجابة قد أرسلت إليه.

وتتراوح الأسئلة التي تأتي إلى إدارة الفتوى الإلكترونية ما بين ٥٠٠ و٦٠٠ سؤال في اليوم الواحد.

٥- إدارة الفتوى الهاتفية:

قامت دار الإفتاء المصرية بعمل خدمة هاتفية للاستفتاء عن طريق الاتصال برقم مختصر يسهل على طالب الفتوى استخدامه، سواء في ذلك أن يكون المتصل من داخل البلاد أو من خارجها.

وعند اتصال السائل بخدمة الهاتف يتم استقبال مكالمته من خلال أحد موظفي مركز الاتصالات (Call Center)، الذي يقوم بأخذ بياناته، ثم يساعده في متابعة الإرشادات الصوتية الآلية حتى يستطيع السائل تسجيل سؤاله، ثم يعطيه النظام الآلي رقمًا سريًّا خاصًّا بسؤاله. وبعد ذلك يتم تحويل السؤال آليًّا إلى أحد أمناء الفتوى المختصين بالرد على الأسئلة الهاتفية للإجابة عنه في خلال ساعة، فإذا دخل السائل إلى الخدمة الهاتفية بعد حوالي الساعة، واتبع الإرشادات الصوتية الآلية -حيث يطلب البرنامج منه الرقم السري الخاص بسؤاله- استطاع سماع الإجابة عن سؤاله.

وتتم عملية الإجابة عن طريق الإجراء العملي لأركان الفتوى وأصولها وهي: التصوير – التكييف – الحكم – إصدار الفتوى. وهذا أمر الأصل فيه أنه قد استوعبه الباحثون وتمرنوا عليه قبل عملية الإجابة بمدة طويلة من خلال امتحانات ودورات ومن خلال الأداء العملي. وهناك عدد من العمليات الداخلية لهذه العملية، منها: الإنصات للسؤال عن طريق السماع الجيد والكامل وتكرار السؤال إن كان السؤال مبهمًا ومراعاة أركان الفتوى وأصولها عن طريق التصور الصحيح للسؤال، وعدم الالتباس بين الصور المتشابهة والمختلفة، وجمع أجزاء الصورة عن السؤال، وعدم التسرع

في التصور، ومراعاة المآل، والتكييف الشرعي لموضوع السؤال بدقة، والحكم عليه، ثم إصدار الفتوى بسحب هذا الحكم على واقعة السؤال والوضوح التام للإجابة، وذلك بالبعد عن الغريب ومصطلحات الفقهاء الدقيقة البعيدة عن أسماع العامة، ومراعاة حال السائل المهنية والثقافية والاجتماعية، وكذلك مراعاة حساسية السؤال وصعوبته وجنسية ومنطقة السائل، ويعرف هذا إذا كان الحال كما ورد بالسؤال من خلال لهجته وألفاظه ووجاهة السؤال وحواشي السؤال، ويتم توصيل الإجابة بالطريقة التي تتناسب معه ولو بالعامية، وتتم مراجعة الأسئلة والنظر في الأجوبة عن طريق النظام الإلكتروني الحديث المعد لهذه المهمة. وتلك العملية من أخطر وأدق العمليات الرئيسية في سيرورة العمل اليومية، وتحتاج إلى عدد متميز من الباحثين للنظر والمراجعة لما تم إجابته، وهذه العملية تشبه (الفلترة) للأجوبة لضمان جودة الخدمة، والأصل في ذلك أن تتم المراجعة لكل جواب قبل وصوله إلى السائل، والاكتفاء الآن بالعينة حتى يتم إعداد الكوادر المدربة المتميزة لهذه العملية.

وتتراوح الأسئلة التي تأتي إلى إدارة الفتوى الهاتفية ما بين ١٠٠٠ و١١٠٠ سؤال في اليوم الواحد.

٦- إدارة الحساب الشرعي:

لأول مرة في تاريخ المؤسسة الدينية في مصر وانطلاقًا من اهتمام دار الإفتاء المصرية بتلبية احتياجات المجتمع الداخلي والخارجي، والمساهمة في تحقيق الأهداف العامة لدار الإفتاء من أخذ دورها الريادي في المجتمع علميًّا وإرشاديًّا في إطار مؤسسي مبني على القوة الذاتية، ومحقق للثروة المعنوية والمادية لها؛ أنشأت دار الإفتاء المصرية إدارة جديدة تسمى بإدارة الحساب الشرعي تضم مجموعة من المتخصصين في العلوم الشرعية والاقتصادية، مرتكزة على وحدة معلومات متطورة وهي إدارة تختص بكل ما يستخدم فيه الحساب والرياضيات أو له علاقة بالمعاملات المالية كالزكاة والوقف والحكر وتقسيم التركات والمناسخات والوصايا والديات والنفقة والقسمة والفلك وجميع العقود المالية الموروثة والحديثة، وغير ذلك من الفروع والمسائل.

وتنبع أهمية إنشاء هذه الإدارة من التطور المستمر والتوسع المطرد والتعقد في المعاملات المالية عالميًّا في الوقت الراهن، ومن تزايد اهتمامات الأفراد والمؤسسات على مختلف أنواعها، والمعاملات بمعرفة رأي الشرع الشريف في ذلك واحتياجهم لجهة متخصصة مأمونة حسنة السمعة فيما يتعلق بمسائل يكثر فيها النزاع والاختلاف ويقل المتخصصون العارفون بمسائلها.

الخدمات التي تقدمها الإدارة:

- إعداد بحوثٍ يكون الغرض منها إثراء وتعميق المعرفة بالجوانب المختلفة التي تقوم عليها الإدارة، وطرح أفكار جديدة ومعالجات مستحدثة فيها.
- الإجابة عن فتاوى تكون لمصلحة الأفراد الطبيعيين والاعتباريين من شركات ومؤسسات وحكومات وتكون تحريرية وشفوية.
- تقديم الاستشارات والإجابة عن الاستفسارات حول المعاملات المالية المعاصرة.
- إعداد عقود ونظم ونماذج وصيغ حديثة للمعاملات التي يحتاج إليها الأفراد والمؤسسات والحكومات.
- تقديم برامج تدريب متخصصة.
- مساعدة الأفراد والمؤسسات في معرفة كيفية حساب الزكاة الخاصة بهم.
- الاهتمام بشأن الوقف وكيفية تطوره وتنميته في المجتمع، ومساعدة الأفراد في اختيار نوع الوقف المناسب لهم.
- مساعدة الأفراد في إعداد الوصية الخاصة بهم.
- إصدارات خاصة بموضوعات الزكاة والوقف تعني بتوعية وإرشاد الأفراد والمؤسسات لتنمية موارد الزكاة والوقف ومعرفة أوجه المصارف الشرعية لهذه الموارد تحقيقًا للتنمية الاجتماعية في الدولة.

٧- إدارة الأبحاث الشرعية:

إدارة الأبحاث الشرعية تضم مجموعة من الباحثين المتخصصين في العلوم الشرعية وظيفتهم العمل على إنشاء الأبحاث المتخصصة وتأصيل الفتاوى تأصيلًا شرعيًّا وتعميقها فقهيًّا؛ خدمةً للعملية الإفتائية على النحو المطلوب، لمواكبة التطور المستمر للواقع المعيش (بمختلف عوالم هذا الواقع؛ من أشخاص، وأحوال، وأشياء، وأحداث، وأفكار، ونُظُم) الذي أدَّى إلى اتساع حالات الاستفتاء وتنوعها، وإلى ظهور حالات جديدة، لم تكن موجودة في واقع المسلمين من قبل. وإزاء هذا التنوع والاتساع وهذه الجِدة كان من اللازم القيام بحركة بحثية واسعة وعميقة لدراسة المسائل الشرعية التي تطورت أحكامها بتطور الواقع أو تلك النوازل التي استحدثت ولم تكن موجودة من قبل، وتأصيل معايير الترجيح والاعتماد في الفتوى من بين الأقوال المختلفة حسب قواعد الشرع الكلية ومصالح الخلق المرعية.

٨- إدارة التدريب:

يقوم هذا المركز بتقديم مجموعة من الأنشطة التدريبية؛ وهي كالآتي:

أ- التدريب الراقي:

في إطار ما تشهده الأُمَّة الإسلامية من تحديات ووضع مأزوم، ارتأت دار الإفتاء المصرية أن من واجب الوقت أن تعمل على تحسين الأداء الدعوي لدى المتصدرين للعمل الدعوي من المتشرعين (أي: دارسي الشريعة الحاصلين على درجات علمية ويتصدرون للدعوة الإسلامية، من المدرسين بالجامعة وأئمة المساجد) رجاء أن يعود هذا التحسين على هؤلاء المتشرعين بمزيد من الوعي والإدراك لواقعهم وحاجات أمتهم الحضارية، والتمهر في التفاعل مع المستجدات المعاصرة بوعي وكفاءة؛ وذلك للوصول إلى النموذج المنشود للداعية القادر على أداء دوره في تمثيل الديانة والعِلم والأمانة في المواقع والمواقف المختلفة تمثيلًا مُشَرِّفًا وفعَّالا، وذلك من خلال استيعاب العصر وأسئلته ومشكلاته، وتقديم الأجوبة والحلول والآراء المكافئة لما في الواقع من تعقيدات ومتداخلات؛ فيتخلق داعية مثقف متفاعل مبادر؛ يستمع للآخرين جيدًا، يستوعب أفكارهم وآراءهم وقِيمهم، يتفاهم مع الاختلافات والتنوعات، يستجيب برصانة، يقرأ النصوص والأقوال بعمق، يُشَخِّص الوقائع، ويفسرها ويُحَلِّلها، يُقَوِّم، ويتبنى المواقف عن دراسة وبحث، يقدم أطروحاته بلغة العصر فيجمع بتمَكُّن بين الشرع ومحله: الواقع؛ فيؤدي واجب وقته فينفع أمتين: أمة الإجابة، وأمة الدعوة.

ب- تدريب المبعوثين:

تدريب المبعوثين على الإفتاء أحد المهام التي تضطلع بها دار الإفتاء المصرية، تفعيلًا لدورها العلمي في مجال الإفتاء.

وتقوم دار الإفتاء بهذه المهمة منطلقةً من رؤية ترتكز على أن الإفتاء فنٌّ تحتاج ممارسته إلى خبرة عالية تساعد صاحبها على التعامل مع المسائل على اختلافها وتنوعها؛ ومن ثَمَّ تقوم الدار بهذه المهمة باعتبارها من أهم دور الخبرة وأقدمها في فن الإفتاء.

٩- إدارة تدريب المفتين عن بُعْد:

تقوم دار الإفتاء بالإعداد لأول مركز من نوعه للتعليم عن بُعْد؛ وذلك في مجال الإفتاء الشرعي، حيث يتم إعداد المناهج المتخصصة في مجال الإفتاء الشرعي، ومن ثم بث ذلك على موقع خاص بالتعليم عن بُعْد. ومن المتوقع أن توفر هذه الخدمة على طلاب العلم عناء السفر للحصول على دراسة دبلوم الإفتاء بالدار، كما هو حاصل في وقتنا هذا، حيث يمكنهم من خلال موقع التعليم عن بُعْد أن يحصلوا على المعارف والمهارات الإفتائية التي تؤهلهم للقيام بدور الإفتاء بعد ذلك في بلادهم.

وانطلاقًا من المرجعية العالمية لدار الإفتاء المصرية في مجال بيان الأحكام الشرعية فإن المركز من خلال الموقع سيقدم خدمة جديدة وعاجلة في مجال الدعم والاستشارات الفنية الإفتائية تعليمًا وتدريبًا، وذلك لجميع المراكز الإفتائية المحتاجة لذلك الدعم؛ مما يعمل على التواصل العلمي البنَّاء في مجال الفتوى، وهو ما يعمل بإذن الله على القضاء على فوضى الفتاوى السائدة هذه الأيام.

ويهدف هذا المشروع إلى تحقيق رسالة واضحة، وهي: نشر الوسطية في الإفتاء للحفاظ على مجتمع إسلامي كفء وفعَّال، ومساعدة مَن يطلب الأحكام الشرعية بمصداقية ووعي. والمركز عندما يقوم بهذا المشروع فإنه يقوم به تحقيقًا لعدد من الأهداف التي تسعى دار الإفتاء لتحقيقها؛ وهي:

١. إقامة وسائل للاتصال مع كل الراغبين في القيام بمهام الإفتاء بواسطة الدعم العلمي والاستشارات العلمية.

٢. إمداد الراغبين بمهام الإفتاء بالمعارف اللازمة لإدراك الواقع بصورة صحيحة، وتأهيلهم للقيام بمهام الإفتاء من خلال إكسابهم مهارات تحليل الواقع المعاصر بجميع مجالاته.

٣. فتح مجال النقاش البنَّاء في المسائل محل الخلاف للوصول إلى رؤية متزنة من أجل القضاء على بعض السلبيات، مثل: التسرع في الفتوى أو التراخي في إصدارها.

٤. دراسة أساليب الإفتاء المختلفة وصيغ عرضها لاختيار الأسلوب الأمثل -وضوحًا ودقة- الذي يتناسب مع السياقات المحيطة بالفتوى.

٥. تأسيس منهج بحثي تأصيلي للعملية الإفتائية من خلال وضع الأساليب الدقيقة للبحث في المسائل وتحويلها إلى مواد علمية يمكن نقلها وتعليمها والتدريب عليها.

٦. إنشاء مرصد للنوازل والوقائع الخاصة بالأمة على هامش البرنامج التعليمي؛ ليساعد على التدريب على الإفتاء في قضايا الأمة.

٧. ربط القائمين بمهمة الإفتاء من خلال شبكة الاتصالات بدار الإفتاء المصرية وبسائر المجامع الفقهية للاستفادة من الخبرات في التعامل مع الوقائع المعاصرة.

١٠- إدارة المراجعة والتدقيق اللغوي:

أنشأت دار الإفتاء المصرية إدارة تراث الفتاوى انطلاقًا من الاهتمام بالمحافظة على تراثها من الفتاوى منذ إنشائها حتى الآن (أكثر من ١٠٠ ألف فتوى)، وهذا التراث كان حبيس السجلات التي كان يتم تسجيل الفتاوى فيها يدويًّا، فكان إنشاء هذه الإدارة بعد إدخال هذه الفتاوى على الكمبيوتر ووضعها في برنامج خاص بها، ليتم مراجعة هذه الفتاوى لغويًّا وضبط نصوصها، ثم القيام بخدمات مساعدة لنصوص هذه الفتاوى من حيث تصنيفها تصنيفًا فقهيًّا دقيقًا يسهِّل استرجاعها عند الحاجة إليها، بالإضافة إلى خدمات الكلمات المفتاحية، والكشافات المختلفة، والتعليق على نصوص الفتاوى، وعمل المبادئ لكل فتوى، وذلك كله بهدف تنويع وتكثير المداخل المختلفة للوصول إلى الفتاوى وتيسير الاستفادة منها.

قامت دار الإفتاء المصرية بطباعة فتاوى منتقاة من سجلات دار الإفتاء المصرية في ثلاثة وعشرين مجلدًا، وهناك أجزاء أخرى تحت الطبع.

كما أسند إلى الإدارة المراجعة اللغوية لأبحاث مجلة دار الإفتاء المصرية، والمراجعة اللغوية للمواد المنشورة على موقع الدار من مقالات وأبحاث وقضايا وفتاوى وتراجم للعلماء... إلخ، والبيانات الإعلامية الصادرة عن الدار.

وتأتي أهمية هذه الإدارة من كونها داعمة لجميع الإدارات العلمية الموجودة بدار الإفتاء المصرية، كما يستفيد من أعمال الإدارة الباحثون والدارسون لتراث الفتاوى ولإصدارات الدار المختلفة.

ولتحقيق هذه الأهداف تقوم الإدارة بتقديم الخدمات والمنتجات التالية:

١. تصحيح الفتاوى لغويًّا.

٢. تقديم الخدمات المساعدة لنصوص الفتاوى.

٣. تصويب مادة الموقع لتكون جاهزة لتعامل وحدة النشر.

٤. تصحيح المكاتبات الصادرة عن مكتب فضيلة المفتي.

٥. تصحيح البيانات الإعلامية قبل أن يتولى المركز الإعلامي نشرها.

٦. مراجعة مادة مجلة الدار قبل دفعها لوحدة النشر.

١١- إدارة الإصدارات:

انطلاقًا من اهتمام دار الإفتاء المصرية بتلبية احتياجات المجتمع الداخلي والخارجي، والمساهمة في تحقيق الأهداف العامة لدار الإفتاء من أخذ دورها الريادي في المجتمع علميًّا وإرشاديًّا في إطار مؤسسي مبني على القوة الذاتية للدار، ومحقق للثروة المعنوية والمادية لها؛ أنشأت دار الإفتاء المصرية إدارة جديدة تُسمَّى بـ (إدارة الإصدارات)، وتضم إدارة الإصدارات ثلاثة أقسام:

أ- مجلة الدار. ب- الأرشيف. ج- المكتبة.

١٢- إدارة المركز الإعلامي:

لقد تم إنشاء المركز الإعلامي انطلاقًا من إيمان دار الإفتاء المصرية بأهمية الإعلام لتوصيل رسالة الدار إلى الأمة وتنظيم العلاقة الإعلامية بين الدار وغيرها من المؤسسات المحلية والعالمية. ويمكن صياغة الأهداف التي يعمل المركز على تحقيقها في الآتي:

١. متابعة ومراقبة وسائل الإعلام محليًّا وإقليميًّا وعالميًّا.

٢. تعزيز الوعي بالدور الذي تضطلع به دار الإفتاء.

٣. توجيه الرسائل وإصدار الفتاوى بشكل فعال من دار الإفتاء.

أقسام المركز الإعلامي بدار الإفتاء المصرية:

- وحدة المتابعة الإعلامية وكتابة التقارير الصحفية اليومية.
- وحدة إصدار البيانات والأخبار الصحفية.
- وحدة التدريب وتفعيل الأداء الإعلامي ووضع الخطط.
- وحدة التنسيق الإداري والاتصالات.

المراجعة الإعلامية:

- مراجعة المواد الإعلامية المختلفة.

- المراقبة والتحليل وعمل القصاصات الصحفية بشكل يومي.

- تتبع التغطية الإعلامية المصرية والإقليمية لدار الإفتاء، وفضيلة المفتي، والقضايا الدينية الرئيسية.

المؤتمرات الصحفية:

إصدار بيانات ذات أهمية محلية وعالمية.

١٣- إدارة الموقع الإلكتروني:

وهو موقع خدمي أنشأته دار الإفتاء المصرية وبثته على شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)؛ تلبيةً للتقدم التكنولوجي باستخدام أحدث الوسائل لخدمة العملية الإفتائية، وتلبيةً للاتساع والتزايد المستمر في حالات الفتوى، وإسهامًا منها في ضبط واستقرار أسس وطرائق الفتوى؛ درءًا للفوضى والتخبط اللذين تموج بهما ساحة الفتوى الشرعية.

١٤- إدارة الترجمة:

لقد أدى التطور الهائل الذي أحدثته ثورة التكنولوجيا في وسائل الاتصالات إلى اتساع نطاق تبادل الآراء والمعلومات، وسرعة انتشار الأفكار والآراء؛ الأمر الذي أثَّر بشكل كبير في اتساع العملية الإفتائية وبروز ما يُسَمَّى بالفتاوى الإلكترونية أو فتاوى شبكة المعلومات. وهو وإن أدى إلى إثراء العملية الإفتائية لكنه أدى إلى اضطرابها وشيوع حالة من الفوضى والتداخل في الفتوى. وانطلاقًا من الدور الريادي الذي تمثله دار الإفتاء المصرية باعتبارها من أعرق المؤسسات الإفتائية على مستوى العالم، وتفعيلًا لجهودها العالمية في إرساء وضبط العملية الإفتائية؛ قامت دار الإفتاء بإنشاء قسم للترجمة يضم فِرَقًا للترجمة باللغات المختلفة، حيث يضم كل فريق من هذه الفرق عددًا من المتخصصين في الترجمة باللغة التي يمثلها الفريق، ويترأس كلَّ فريق أحدُ المتخصصين الذي قد يكون من أبناء اللغة نفسها، وذلك إمعانًا في تحرّي الدِّقة والمحافظة على الذَّوق اللُّغوي، وتقاليد التعبير اللغوي في الفتاوى المترجمة لكل لغة من هذه اللغات.

١٥- إدارة تكنولوجيا المعلومات:

تتلخص مهام الإدارة في إنشاء وتحديث وصيانة البنية التحتية التكنولوجية، وكذلك الميكنة الكاملة للعمل بدار الإفتاء للاستفادة من الثورة المعلوماتية وإتاحة الوصول للمعلومات بسرعة وفاعلية، لذلك فالإدارة شريكة في أعمال أغلب إدارات الدار.

وهو ما تحقق بالفعل من خلال توفير أحدث البرامج والأجهزة والخوادم، وبناء شبكات الحاسب الآلي بالدار وفروعها، وربط الدار بشبكة المعلومات الدولية ومصادر المعلومات الإلكترونية لسهولة الحصول على الكتب والدوريات والأبحاث العلمية والموسوعات، وإتاحتها لمستخدمي الدار داخليًّا وخارجيًّا، ودعم العاملين بالدار وتدريبهم للتعامل مع هذه الثورة المعلوماتية.

بالإضافة إلى ميكنة إجراءات العمل في جميع إدارات الدار، والربط والتواصل بين كل إدارات الدار لتيسير وتسهيل العمل والوصول السريع للمعلومات للعاملين بالدار، بما ينعكس على عموم المواطنين والمستفتين. بالإضافة إلى ميكنة طرق ورود الفتاوى إلى الدار من مقابلات شخصية وبريد وفاكس وهاتف وإنترنت.

تنقسم إدارة تكنولوجيا المعلومات إلى ثلاثة أقسام:

١. قسم تطوير البرمجيات المسئول عن إنشاء وتطوير وصيانة وإدارة التطبيقات والأنظمة التي تحتاجها الدار، بالإضافة إلى النسخ الاحتياطي لقواعد البيانات المختلفة وصيانتها وتصميمات المطبوعات والجرافيك.

٢. قسم الشبكات والدعم الفني المسئول عن إنشاء وتطوير وصيانة وتأمين الشبكات وأجهزة الحاسب والخوادم وأجهزة الاتصال والربط بالدار.

٣. مركز الاتصالات المسئول عن إدارة وتنظيم عملية تسجيل استفسارات السائلين عن الأحكام الشرعية والواردة إلى دار الإفتاء المصرية عن طريق الهاتف على أن تتم هذه العملية في أسرع وقت وبأفضل طريقة.

١٦- الإدارة العامة للشئون القانونية:

الإدارة العامة للشئون القانونية من الإدارات المستحدثة بدار الإفتاء؛ نشأت مسايرةً للواقع الإداري الجديد نتيجةً لاستقلال دار الإفتاء ماليًّا وإداريًّا وفنيًّا وفقًا لما جاء باللائحة المالية لدار الإفتاء المصرية الصادرة بقرار فضيلة مفتي جمهورية مصر العربية رقم ١٧ لسنة ٢٠٠٨م والمستند قانونًا لقرار وزير العدل رقم ١١٤٧ لسنة ٢٠٠٨م بالتفويض في بعض الاختصاصات؛ وما يقوم به فضيلة مفتي جمهورية مصر العربية من جهد في وضع خطط لتطوير النظام الإداري بالمؤسسة تهدف إلى الوصول إلى ثباتها واستقرارها، وتحقيقًا للأهداف المرجوة في أقل فترة زمنية عن طريق تشجيع الاتجاه اللامركزي في الإدارة، مع الحرص على تقوية الروابط والتكامل بين الإدارات.

ونظرًا لكون الإدارة العامة للشئون القانونية هي إدارة فنية بمثابة جهاز معاون للجهة التي توجد فيها، فهي تساعد بجهودها لضبط قانونية سير العمل وحفظ الملكية العامة ومراقبة العمل بالقوانين واللوائح والقرارات المعمول بها والقواعد المنظمة لسير العمل مما يساهم في ثبات واستقرار وتحسين سير العمل بدار الإفتاء المصرية.

وتختص الإدارة العامة للشئون القانونية بإجراء التحقيقات في حدود اختصاصها فيما يحال إليها من مخالفات، وتنفيذ خطة التفتيش التي تضمن استقرار سير العمل ومتابعة الدعاوى القضائية التي تكون دار الإفتاء المصرية أحد أطرافها، وإمداد هيئة قضايا الدولة بالمستندات والمذكرات، والمساعدة في إعداد اللوائح الداخلية لدار الإفتاء التي تهدف إلى الحد من المخالفات والعمل على تلافيها قبل حدوثها، ومراجعة صيغ العقود والاتفاقات التي تنشئ التزامات مالية على المؤسسة، وإبداء الرأي فيها وفقًا لما يطبق من قوانين ولوائح تنفيذية وقرارات معمول بها، إضافة إلى مهام الإفتاء القانوني فيما يعرض على الإدارة من موضوعات.

١٧- الإدارة العامة للشئون المالية:

القطاع المالي يتبع مباشرة للسلطة المختصة بدار الإفتاء المصرية.

ومن مهام القطاع تدبير الموارد المالية لدار الإفتاء المصرية في إطار الموازنة العامة المعتمدة من الدولة، وذلك لتدبير جميع احتياجات الدار.

يخضع القطاع المالي بدار الإفتاء المصرية لأحكام القوانين واللوائح والقرارات المالية المنظمة لهذا الشأن والمعمول بها بوحدات الجهاز الإداري ووحدات الحكم المحلي والهيئات العامة الخدمية وكافة الأجهزة الأخرى التي تشملها الموازنة العامة للدولة، وكذلك للَّائحة المالية لدار الإفتاء المصرية.

١٨- الإدارة العامة للشئون الإدارية:

الإدارة العامة للشئون الإدارية مهمتها إدارة العلاقات المؤسسية والمثمرة مع قطاعات الدار في الداخل، وكذا مع المؤسسات الإدارية في الخارج، وهي إما:

- دعم إداري لقطاعات الدار.
- دعم فني لقطاعات الدار.
- أعمال تنسيق ومعاونة.
- نشر للوائح والقوانين الصادرة على مستوى الدولة.
- تنسيق أعمال التأمين الإداري والفني من القطاعات الخارجية.
- تنسيق خطط التدريب للعاملين الإداريين مع مراكز التدريب الخارجية.
- تخطيط العلاقات المؤسسية وتنظيم العمل داخل القطاع الإداري على إدارة هذه العلاقات والتحكم في عمليات ومخرجات العلاقات وقيام فريق العمل بالقطاع الإداري بتطوير واستثمار تلك العلاقات.

١٩- قضايا الإعدام:

لما كان بحث قضايا الإعدام من المهام المنوطة بدار الإفتاء المصرية؛ لما تمثله من أهمية تتعلق بحياة الإنسان ولو كان مذنبًا، ونظرًا لحساسيتها وخطورتها؛ فقد تم اتخاذ مجموعة من الإجراءات والمراحل التي تمر بها؛ فتقوم دار الإفتاء بالدراسة الكاملة لكل الأوراق والملفات الخاصة بالقضايا الواردة إليها، ويذكر في التقرير النهائي عرض للواقعة والأدلة التي تحملها أوراق الدعوى ومعاييرها في الفقه الإسلامي على اختلاف آراء الفقهاء، ثم اختيار الرأي الذي يمثل صالح المجتمع من وجهة نظر فضيلة المفتي، وتسجيل التقارير بعد الانتهاء منها بالسجل الخاص بالجنايات؛ ويرفق التقرير بملف القضية بسرية تامة بمظروف مغلق مختوم يتم تسليمه لمحكمة الجنايات المختصة.

ثانيًا: الهيئة العامة للفتوى بالكويت

لم يكن الإفتاء في الكويت في بداية الأمر ذا صفة رسمية؛ أي بتعيين شخص معين للفتوى من ولي الأمر، وإنما كان الأمر متروكًا للعلاقة الطبيعية بين الناس والعلماء، حتى كان عهد المرحوم الشيخ سالم المبارك الصباح الحاكم التاسع للكويت (١٩١٦-١٩٢٠م) إذ رأى أن يسند الفتوى إلى الشيخ عبد الله بن خالد العدساني، فأصدر أمرًا بذلك، لكن هذا التعيين لم يطل عمره إلا سنة وأشهرًا، فقد توفي قاضي الكويت يومذاك الشيخ عبد العزيز العدساني، وبعد وفاته تقلَّد الشيخ عبد الله بن خالد العدساني منصب القضاء، فانصرف إليه وتفرغ له.

وقد تطور الإفتاء في الكويت وذلك عندما أنشئت الإدارات الحديثة ونظمت شئون الكويت نهضت إدارة الأوقاف بالعبء التقليدي للفتوى من حيث الإجابة الشفوية التي يقوم بها المشايخ والعلماء، إلا أنها ارتأت أن تكون الإجابة من قِبل لجنة مكونة من عدد من العلماء لا يقلون عن ثلاثة، وذلك ضمانًا للدقة والتثبت العلمي، وعدم التسرع أو الخضوع لأي مؤثر شخصي أو موضوعي.

إلا أن ما كانت تخشاه لجان الفتوى المُشَكَّلَة من طرف الأوقاف دائمًا وباستمرار هو أن لا تنقل فتاواها الشفوية للناس بالنص نفسه والعبارة ذاتها، دون تَزَيُّد أو نقص أو تأويل أو سوء فهم بقصد أو بدون قصد، أو أن لا يستفيد منها أكبر عدد من المسلمين، أو أن تضيع الفتاوى وتموت بعد إخبار السائلين بها، فلا يستفيد أمثالهم منها أو أن يتغير نَصُّ سؤال السائل وكلامه بعد الإجابة، فيحتاج إلى إجابة مختلفة عن الإجابة الأولى، كل ذلك وغيره مما يخشى حدوثه لأن الفتاوى لم تكن مكتوبة موثقة مضبوطة.

واستدعى ذلك أن تقوم لجان الفتوى منذ عام ١٩٧٧م فما بعد باشتراط كتابة السؤال لتوضيحه وتحديده، ثم تقوم اللجنة بمقابلة السائل شخصيًّا إذا استدعى الأمر ثم تعمد إلى كتابة الإجابة وتنقيحها وضبطها قبل أن تعطيه إياها مقرونة بنص سؤاله.

ولما كان من الأهداف الأساسية لوزارة الأوقاف والشئون الإسلامية عند إنشائها توفير الجهة الرسمية التي تفتي الناس في أمور دينهم لضمان القيام بهذه المهمة، بالإضافة إلى تجنب ما يعتري نشاط الإفتاء الشعبي (الإفتاء غير المنظم) أحيانًا من الارتجال والتعارض للاعتماد فيه على المشافهة في السؤال والجواب، وعلى المعرفة الفردية، والجهد الخاص؛ لذا قام وكيل وزارة الأوقاف يومذاك الأستاذ عبد الرحمن المجحم بتعيين لجنة للفتوى من ثلاثة أعضاء من خيرة العلماء الأكفاء، وبذلك شكلت أول لجنة رسمية للفتوى.

ثم شكِّلت لجنة ثانية مكونة من أربعة أشخاص من العلماء الأفاضل، كان أحدهم من الكويتيين.

وفي سنة ١٩٧٦م عيِّنت لجنة للفتوى بقرار وزاري مكونة من خمسة أعضاء من العلماء المختارين.

وقد تطور العمل الإفتائي في الكويت من خلال اللجنة، حيث زاد عمل اللجنة وتوسع من مجرد الإجابة على مسائل معدودة ومراجعين قلائل في بداية الأمر، إلى الانتقال لكافة الأمور الحياتية، مع زيادة عدد المستفتين نتيجة الثقة المتنامية في نفوس الناس تجاه اللجنة.

وقد عانت اللجنة من مشكلة زيادة أعمالها وكثرة المسائل الواردة إليها، واستحواذ المسائل اليومية المتكررة في قضايا الأسرة على كثير من الجلسات، كما انضمت إلى ذلك مهمة أخرى استجدت وأنيطت بلجنة الفتوى وهي استقبال حالات إشهار إسلام المهتدين الجدد إلى الدين الحنيف، وما يتطلبه ذلك من توجيه للذين يرغبون الدخول في الإسلام، وبيان ما يستلزمه ذلك بشأن وضعهم العائلي، وما يتعلق به من أحكام شرعية أخرى، فضلًا عن توجيههم توجيهًا سليمًا والعناية بهم بعد اعتناق الإسلام، واختيار الكتب المناسبة لهم باللغات التي يتقنونها.

ونظرًا لذلك التوسع فقد صدر القرار الوزاري رقم ٩٦ لسنة ١٩٨٣م يقضي بإنشاء مكتب يشرف على أعمال لجنة الفتوى، ويتبع «مكتب الإفتاء».

ثم صدر القرار الوزاري رقم ١٧١ لسنة ١٩٨٣م بتعديل تسمية لجنة الفتوى إلى الهيئة العامة للفتوى، كما أعيد تشكيل العاملين فيها لتضم ثلة كريمة من العلماء، كما نص القرار الوزاري نفسه على أن تتفرع عن هيئة الفتوى لجنتان:

الأولى: للأحوال الشخصية، وهي التي تتولى الإجابة عن الاستفسارات المتعلقة بالزواج والطلاق والوصايا والمواريث والرضاع... إلخ.

والثانية: للأمور العامة، وهي التي تتولى الإجابة عن الاستفسارات المتعلقة بالموضوعات الأخرى -غير موضوعات الأحوال الشخصية -كالزكاة والمعاملات التجارية وسائر التصرفات.

ثم صدر القرار الوزاري (رقم ٧٤ لسنة ١٩٨٤م) بتحديد اختصاصات مكتب الإفتاء.

وبتاريخ (١٩ من ربيع الأول ١٤٠٨هـ، الموافق ١١ من نوفمبر ١٩٨٧م) صدر القرار الوزاري رقم ١٦٨ لسنة ١٩٨٧م بتغيير اسم (مكتب الإفتاء) إلى (إدارة الإفتاء) مع وضع نظام لها.

ومنذ ذلك الحين يتم غالبًا إعادة تشكيل هيئة الفتوى سنويًّا.

ففي ٦ من ربيع الأول ١٤٠٩هـ، الموافق ٧ من أكتوبر ١٩٨٨م صدر القرار الوزاري رقم ٨٨/١٩٠ بإعادة تشكيل هيئة الفتوى مرة أخرى.

وفي (٣ من جمادى الثاني ١٤١٠هـ، الموافق ٣١ من ديسمبر ١٩٨٩م) صدر القرار الوزاري رقم ١٥٥ لسنة ١٩٨٩م بإعادة تشكيل هيئة الفتوى من المشايخ السابقة أسماؤهم (نفس التشكيل السابق).

ثم توقف عمل اللجنة بسبب الحرب بين العراق والكويت، ثم أعيد تشكيل هيئة الفتوى بعد ذلك.

ثم صدر قرار وزاري برقم ١٦٨ لسنة ١٩٩٢م بشأن البناء التنظيمي للوزارة حيث ضمت المادة ٣ من القرار تسمية إدارة الإفتاء وإدارة الموسوعة الفقهية باسم (إدارة الإفتاء والبحوث الشرعية) وتكون ملحقة بالسيد وكيل الوزارة.

ثم بتاريخ (٣ من جمادى الثاني ١٤١٤هـ، الموافق ١٦/ ١١/ ١٩٩٣م) استقر الرأي على أن تنشأ إدارة عامة للإفتاء والبحوث الشرعية تتبع لها الإدارات التالية:

١. إدارة الإفتاء.

٢. إدارة البحوث والموسوعات الإسلامية.

٣. إدارة المخطوطات والمكتبات الإسلامية.

٤. إدارة الشئون العامة (المسجد الكبير).

وتتبع الإدارة العامة المشار إليها الوزير مباشرة، وتهدف إلى أن تكون المصدر الوطني المعتمد لإبداء الحكم الشرعي في القضايا العامة أو الخاصة، وإعداد الموضوعات والدراسات والبحوث الشرعية التي تلبي احتياجات المجتمع لمعالجة الممارسات والسلوكيات السلبية الدخيلة، كما تعمل على المحافظة على سيادة الروح الإسلامية في شتى نواحي الحياة.

وفي يوم ١٩٩٥/٧/٥م صدر القرار الوزاري رقم (٩٥/٧٩) القاضي بتسمية الإدارة العامة للإفتاء والبحوث الشرعية باسم قطاع الإفتاء والبحوث الشرعية، كما سُمي السيد المدير العام لإدارة الإفتاء والبحوث الشرعية باسم السيد رئيس قطاع الإفتاء والبحوث الشرعية، وذلك ضمن التسمية الجديدة لهياكل وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية. وقد ضم هذا القطاع تحت جناحه:

١. إدارة الإفتاء.

٢. إدارة البحوث والموسوعات الإسلامية.

٣. إدارة المكتبات.

تطور إجابات الفتوى من الناحية الشكلية:

وبطبيعة الحال فإن إجابات لجان الفتوى من حيث كتابتها وتسجيلها تطورت منذ البداية وحتى الآن على النحو التالي:

١. **الإجابة الفردية الشفوية:** وهي أن يقوم عالم واحد بالإجابة شفويًّا على سؤال المستفتي، وهذه هي الطريقة البسيطة جدًّا في الفتوى. وإذا كانت تؤمن إجابة سريعة وعفوية للسائل فإنها يخشى منها وقوع المفتي في الخطأ إضافةً إلى أن عدم كتابتها يجعلها عرضة لصحة نقل وفهم وأمانة السائل.

٢. **الإجابة الجماعية الشفوية:** وهي أن يقوم عدد من العلماء بالإجابة شفويًّا على سؤال المستفتي، وميزة هذه الطريقة أنها تمثل رأي واجتهاد جماعة من العلماء من مختلف المذاهب والمشارب فهي أسدُّ وأفضل من سابقتها.

٣. **الإجابة الجماعية المكتوبة:** وهذه الطريقة هي السابقة نفسها إلا أن لجنة الفتوى فيها تشترط كتابة السؤال، ثم عند عرضه عليها تستدعي -غالبًا -السائل فتناقشه في سؤاله وما يتعلق به، وتسجل ذلك، وقد يستدعي الأمر الاتصال بالجهة التي يتعلق بها السؤال سواء كانت فردًا كالزوجة أو جهة حكومية أو شركة تجارية وذلك لاستيضاح أمر أو معرفة مسألة غامضة أو محاولة إصلاح أو للاستشارة في شأن تخصصي أو غير هذا وذاك. ثم تستعرض آراء أعضائها وتدوِّن ملاحظاتهم أو اعتراضات بعضهم، ثم تضع الإجابة مكتوبة موقعة منقحة بحسب رأي الأعضاء أو أكثرهم، وتسجل في محضر الاجتماع الآراء الأخرى المتحفظة على الإجابة دون أن تدونها في نص الفتوى ابتعادًا عن التشويش على المستفتي، ثم تحتفظ بنسخة من الفتوى قبل تسليمها للسائل شخصيًّا أو من ينوب عنه.

وقد التزمت لجنة الفتوى في بداية كتابة فتاواها أن تكون الإجابة مختصرة مقتضبة للدلالة على الحكم الشرعي وإرشاد السائل إليه فقط، دون ذكر للأدلة أو بيان للمذاهب أو سرد للخلافات الفقهية أو مناقشة للآراء المخالفة، وذلك حصرًا لذهن المستفتي وابتعادًا عن المساجلات واختصارًا للوقت والجدل.

ولكن مع مرور الزمن ظهرت الحاجة إلى التوسع قليلًا في الإجابات والفتاوى؛ وذلك لتكون الأجوبة أكثر وضوحًا، وأشد إقناعًا، وأبلغ تأثيرًا، فكانت- فيما بعد -الفتاوى المفصلة نسبيًّا المطولة مقارنة مع الفتاوى السابقة.

٤. تعدد لجان الفتوى بحسب الموضوعات أو بحسب أهمية السؤال والجواب.

فقد لوحظ أن كثيرًا من المستفتين ينحصر استفتاؤهم حول أمور الأحوال الشخصية كالزواج والطلاق والنفقة ونحو ذلك، فشكلت لجنة خاصة للأحوال الشخصية، كما شكلت لجنة ثانية للأمور العامة الأخرى المتعلقة بالعبادات والعقائد والمعاملات ونحو ذلك مما يكثر السؤال عنه أيضًا، حتى إذا استشكل أمر ما على إحدى اللجنتين أو طرح سؤال مهم يتعلق به أمر جَلَل اجتمعت اللجنتان السابقتان، فشكلوا جميعًا هيئة الفتوى التي تعتبر أعلى مرجع في الإفتاء في الكويت.

وقد بلغ عدد الفتاوى التحريرية الصادرة عن تلك اللجان منذ عام ١٩٧٧م حتى عام ٢٠٠٢م (٩٥٠٠) فتوى تحريرية تقريبًا، وتضمنت الأجوبة الشرعية عن أسئلة المستفتين داخل الكويت بالدرجة الأولى، وخارجها في أحيان كثيرة.

ضوابط اختيار أعضاء اللجنة:

وضعت وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية ضوابط كلية عامة لمن يقع عليهم اختيارها ليتم تكليفهم بعضوية هيئة الفتوى ولجانها وذلك انطلاقًا من مبدأين اثنين:

أولهما: أن مهمة الإفتاء عظيمة المسئوليات، ثقيلة الأعباء، لا يصلح لها العالم أو الشيخ ما لم يكن من أهل الاختصاص في الفقه، والخبرة في مجال الفتوى، وأصحاب الخلق والتقوى في الدين.

ثانيهما: أن أعضاء هيئة الفتوى يمثلون نشاط الوزارة ومسئوليتها في هذا المجال، فهم بالتالي ينوبون عنها في إرشاد الناس إلى الأحكام الشرعية المناسبة لأسئلتهم؛ لذلك فمن حق الوزارة بل من واجبها أن تشترط فيهم أعلى مراتب الدراية والمقدرة والعلم والتيقظ.

والشروط اللازمة لعضوية هيئة الفتوى هي:

١. الكفاءة العلمية المتخصصة في الفقه والأصول، والأولوية للحاصلين على الشهادات العليا فيهما كالدكتوراه والماجستير بالإضافة إلى الخبرة الطويلة في مجال البحوث والمؤلفات العلمية وبخاصة الموسوعية منها.

٢. التميز بالإلمام التام بالقواعد الفقهية العامة، والاطلاع الشامل على أحكام المذاهب الأربعة المعتبرة أو التخصص الدقيق في أحدها.

٣. إن أولوية الاختيار بالنسبة للعاملين في الوزارة منحصرة في أصحاب الكفاءات الشرعية بالجهاز العلمي للموسوعة الفقهية.

٤. إن أولوية الاختيار بالنسبة للعاملين خارج الوزارة تكون لأعضاء الهيئة التدريسية في كلية الشريعة - جامعة الكويت.

وقد لوحظ في تشكيلات هيئة الفتوى ولجانها المتعددة تنوع مذاهب أعضائها الفقهية، حيث إن من أعضائها من هو شافعي أو حنبلي أو مالكي أو حنفي.

ووزارة الأوقاف في ضوابطها العامة هذه لاختيار أعضاء هيئة الفتوى تهدف للوصول إلى تنوع المدارس الفقهية وتعدد مذاهبها واختلاف المشارب والطبائع والجنسيات لتكون هيئة الفتوى جامعة لهذا كله مما يزيد فتاواها ثراءً وقوة وتوازنًا.

منهج عمل هيئة ولجان الفتوى في الكويت:

ولا بد من الإشارة هنا إلى المنهج الذي تلتزم به لجنة الفتوى وهيئتها بمهمتها الشرعية.

فمن الجدير بالذكر أن عمل اللجنة الجماعي تسوده روح الأخوة والتثبت والتيسير.

كما أنها كثيرًا ما تضع قواعد إجرائية لضبط العمل وبيان طريقة إصدارها للفتوى.

ويغلب على منهج لجنة الفتوى الجانب الشرعي العملي، لا النظري الافتراضي.

وأثناء مداولات أعضاء لجنة الفتوى يدلي كل منهم برأيه - حسب علمه ومعرفته- في السؤال المعروض أمام اللجنة دون تردد؛ ولذلك فقد تطول مناقشاتها أكثر مما يتوقع السائل.

وعادة ما تأخذ اللجنة بالرأي السهل الأيسر بعد قناعتها به حتى لا توقع السائل في الحرج، ولا تشدد في الأحكام، ولا تحمل الناس على ما يشق عليهم.

وقد يخالف بعض الأعضاء رأي الأكثرية في مسألة ما -ولا حرج في ذلك- فتصدر الفتوى برأي الأكثرية، مع تسجيل رأي العضو المخالف في محضر الاجتماع.

وقليلًا ما تخرج اللجنة في فتاواها خارج إطار المذاهب الفقهية الأربعة؛ وذلك لشمول أحكام تلك المذاهب، وقوة مستنداتها، وانعقاد عمل الأمة عليها... وهذا الخروج النادر كما ذكرنا، يكون إذا رأت اللجنة في رأي ما دليلًا يُستند إليه، ومصلحة أكيدة تدفع إلى ذلك.

ومن منهج لجنة الفتوى: أن تستدعي المستفتي إذا رأت في ذلك فائدة، وغالبًا ما تستدعي زوجته إذا كان الأمر يتعلق بالطلاق أو مسائل بين الزوجين، وقد تستعين في عملها ببعض أصحاب الخبرة ممن تثق في دينهم وعلمهم، لتستوضح منهم بعض الأمور العلمية أو العملية أو الحرفية.

وتبتعد لجان الفتوى عن تناول القضايا التي تعرض في ساحة القضاء أمام المحاكم عمومًا، ولا تتدخل فيها إلا إذا طلبت الجهات المختصة منها ذلك رسميًّا، فقد تحيل إليها المحاكم أو جهات التوثيق أو إدارات العدل بعض المسائل المعروضة أمامها، إما للاستئناس برأي هيئة الفتوى وإما لمعرفة الحكم الشرعي.

من إنجازات الهيئة العامة للفتوى بالكويت:

أولًا: الفتوى الهاتفية تطور جديد:

استخدام الهاتف للربط بين السائل والمجيب -دون تكليف السائل عناء الحضور ومشقة انتظار الدور للدخول على لجان الفتوى، خاصة في المسائل البسيطة المتكررة- فكرة راودت أذهان المسئولين في وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية منذ مدة، استجابةً لبعض المطالبين بذلك من السادة المستفتين، ومثلت حلًّا مقبولًا لتخفيف الزحام على لجان الفتوى في الوزارة، ووسيلة من وسائل سرعة وصول السؤال إلى المفتي وسرعة وصول الإجابة إلى المستفتي، مع ما في طبيعة الاستفتاء بالهاتف من تجاوز عن إحراج السائل بكشف نفسه واسمه للمفتي مما يضايق بعض السائلين، رجالًا كانوا أم نساءً، مع ملاحظة أن الفتوى الهاتفية تمثل رأي الشيخ المفتي فقط.

ثانيًا: طباعة أجزاء مجموعة الفتاوى الشرعية:

لقد نشطت الوزارة منذ عدة سنوات لإصدار سلسلة تضم فتاوى هيئة الإفتاء ولجانها في شتى المواضيع منذ أن بدأت لجان الفتوى عام ١٩٧٧م وحتى الآن، وأسمتها سلسلة (مجموعة الفتاوى الشرعية)، صدر منها حتى الآن واحد وعشرون جزءًا، جمع فيه فتاوى الهيئة، وتم تقسيم هذه الفتاوى إلى ثمانية كتب أساسية، يضم كل كتاب عددًا من الأبواب الرئيسية، ويجمع كل باب منها المسائل الواردة فيه وأجوبتها. وقد بلغت المسائل المنشورة في هذه السلسلة أكثر من (٣٠٠٠) مسألة وهي بالطبع من المسائل التي رأت إدارة الإفتاء صلاحيتها للنشر في هذه السلسلة.

ثالثًا: المختارات الموضوعية من الفتاوى الشرعية:

قامت إدارة الإفتاء بطباعة (فتاوى الحج والعمرة) ضمن توجه جديد يتمثل في إصدارات خاصة سميت (المختارات الموضوعية من الفتاوى الشرعية)، وهو توجُّه يعتني بجمع ما كان صادرًا من فتاوى هيئة الفتوى ولجانها في موضوع واحد، كالمساجد والوقف والبيوع وغير ذلك من المواضيع التي تضم عددًا وافرًا من المسائل، مما كثر عرضه على اللجان منذ نشأتها وحتى اليوم.

رابعًا: الفتوى عن طريق الإنترنت:

ومما اهتمت به إدارة الإفتاء الاستفادة من شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) في خطين متوازيين:

الأول: نشر فتاواها المطبوعة في سلسلة (مجموعة الفتاوى الشرعية) على موقع الوزارة على شبكة الإنترنت بعد قيام إدارة نظم المعلومات -مشكورة- بترتيبها وتبويبها وفهرستها لتصبح في متناول المترددين على موقع الوزارة.

الثاني: تلقِّي الأسئلة الشرعية من قِبل المترددين على موقع الوزارة على (الإنترنت) وإحالتها إلى الدكتور أحمد الحجي الكردي خبير الموسوعة الفقهية وعضو هيئة الفتوى وعضو لجنتي الأمور العامة والأحوال الشخصية، ليقوم بشكل شخصي وسريع بالإجابة عليها باسمه، ومن ثم إدخال الإجابة عليها على موقع الوزارة كأجوبة شرعية مباشرة.

خامسًا: البيانات الإعلامية والردود والمطويات:

واستكمالًا للدور الديني والاجتماعي الذي ندبت هيئة الفتوى ولجانها نفسها له، فإنها أصدرت خلال مسيرتها السابقة عددًا من البيانات ووجهتها إلى المجتمع عبر وسائل النشر والإعلام المختلفة، قيامًا منها بواجب التنبيه والتذكير وإرشادًا للمسلمين في الأمور العامة.

ومن الطبيعي ألا يصدر بيان عن هيئة الفتوى إلا إذا كان الأمر المتعلق والمنبه إليه عامًّا مهمًّا له وجه ديني.

سادسًا: الإحصاءات والرسومات البيانية:

دأب قطاع الإفتاء والبحوث الشرعية على أن يختم كل جزء من أجزاء مجموعة الفتاوى الشرعية (وهي حتى الآن واحد وعشرون جزءًا) بإحصاءات عامة شاملة لما جاء في ذلك الجزء من فتاوى في كل كتاب من كتب الفتوى الثمانية (العقائد، والعبادات، المعاملات، الأحوال الشخصية، الجنايات والحدود، الحظر والإباحة، السياسة الشرعية، الطب)، ومن ثَمَّ فتاوى كل باب من أبواب تلك الكتب، وبيان نسبتها الى المجموع الكلي لفتاوى الجزء وأن يقرن ذلك برسومات بيانية ملونة حول ذلك كله.

سابعًا: دراسة القوانين المحالة والإجابة على الخطابات الرسمية:

من المهمات الأساسية التي قامت بها هيئة الفتوى في دولة الكويت دراسة وإبداء الرأي الشرعي في بعض مشاريع القوانين المقترحة، أو الإجابة على الخطابات الرسمية المتعلقة ببيان الحكم الشرعي في شئون الوزارات وأحوالها ومستجداتها.

ثامنًا: اللقاءات الرسمية وتبادل الزيارات والإصدارات:

ومما تجدر الإشارة إليه من أعمال قطاع الإفتاء والبحوث الشرعية وأنشطته: تلك اللقاءات الرسمية التي تتم بين مسئولي القطاع وضيوف الوزارة أو ضيوف الدولة، إذ لا يكاد يمر بالكويت مسئول ديني، خاصة من السادة العلماء المفتين أو كبار الشخصيات الدينية إلا ويعرج على قطاع الإفتاء، فيستقبل بحفاوة لائقة، ويعرَّف بالأعمال والإنجازات والأدوار التي تناط بهيئة الفتوى ولجانها، وأسلوب عملها وطريقة حفظ محاضرها وتنسيقها ونشر فتاواها، فيترك ذلك انطباعًا جيدًا في النفوس، وإعجابًا ظاهرًا لدى الزوار ودعاية حسنة لدولة الكويت وأجهزتها ومؤسساتها.

كما يقوم بين الفينة والفينة رئيس القطاع أو من ينيبه بالمشاركة في الوفود الرسمية المسافرة إلى الدول الإسلامية أو العربية لتوثيق الصلة بجهات الإفتاء الرسمية أو الشعبية أو للاتصال بالعلماء الكبار، وحضور اللقاءات والمؤتمرات الإسلامية، وللاطلاع على أنشطة الآخرين وأساليبهم في عمل الأجهزة الدينية، ولرفع صوت الكويت الإسلامي في المنتديات والمحافل والمؤتمرات الإسلامية. ويتبع هذه اللقاءات الرسمية تبادل الإصدارات والمطبوعات ودوام الصلة والتشاور.

تاسعًا: فهرس الفتاوى الخارجية:

ويحرص قطاع الإفتاء والبحوث الشرعية على متابعة إصدارات دور ولجان الفتوى في العالم الإسلامي، للاستفادة من فتاواها، خاصة في الأمور المستجدة والمعقدة، لما لتلك الجهات من مقام علمي واجتماعي وتتميمًا للفائدة فقد تم تصنيف فتاوى بعض تلك الجهات الشرعية الرسمية تصنيفًا موضوعيًّا، واستخراج ما فيها من أحكام شرعية، سواء كانت فتاوى كاملة أم جزءًا من فتوى، ثم قرنت تلك النتائج مع أسماء السادة المفتين، وصنفت تحت أبواب موضوعية مربوطة بكتب أساسية في الفتوى ليسهل عن طريق الحاسب الآلي- الذي زوّد ببرنامج خاص لذلك -الوصول إلى كل فتوى أو جزء منها في أي موضوع عند أي جهة أو مفتٍ. وسوف يستكمل قطاع الإفتاء إن شاء الله إدخال نصوص تلك الفتاوى ليتم الربط بينها وبين فهرسها، وهذا يعتبر إنجازًا فريدًا لوزارة الأوقاف والشئون الإسلامية لم تسبق إليه.

وتبلغ قيود فهرس الفتاوى الخارجية أكثر من اثنين وعشرين ألف قيد (٢٢,٠٠٠) تجمع -مبدئيًّا- فتاوى أكثر من ثماني جهات إفتاء رسمية، منها: دار الإفتاء بمصر، واللجنة العلمية الدائمة للإفتاء والبحوث الشرعية بالمملكة العربية السعودية، ولجنة الإفتاء بدبي، وفتاوى مجمع البحوث الإسلامية بالقاهرة، وفتاوى المجمع الفقهي الإسلامي بمكة المكرمة، وفتاوى مجمع الفقه الإسلامي بجدة، وفتاوى اللجنة الشرعية في بيت الزكاة الكويتي، واللجنة الشرعية في بيت التمويل الكويتي، ولكل هذه الجهات فتاوى منشورة، ويجري تحديث قيود هذا الفهرس وإثراؤه كلما صدر جديد من الفتاوى عن تلك الجهات المذكورة، أو ضمت إليها مثيلاتها.

عاشرًا: إشهار الإسلام:

كثيرًا ما يقذف الله سبحانه وتعالى الهداية في قلوب أناسٍ غير مسلمين، فتشرق على نفوسهم شمس الحقيقة الإيمانية، فيأتون باحثين عن الإسلام داخلين فيه.

هؤلاء المهاجرون إلى الله، يحتاجون إلى من يلقنهم شهادة الحق، ويشرح لهم شيئًا عن الدين، ويأخذ بأيديهم إلى بر الأمان.

ويقوم أعضاء هيئة الفتوى بتلقين الراغبين والراغبات في الإسلام الشهادتين، بعد التأكد من صحة رغبتهم فيه، وعموم معرفتهم لمتطلباته.

وتقوم إدارة الإفتاء بتوثيق إسلام هؤلاء، وتصدر لهم شهادات بذلك، وتمنحهم بعض الكتب بلغاتهم عن الإسلام، وربما قدمت لهم المشورة في أمورهم الحياتية والعائلية والسلوكية.

وأحيانًا يلجأ إلى إدارة الإفتاء من أسلم سابقًا، ولكنه لا يملك شهادة بذلك، فتتأكد من إسلامه وتمنحه إثباتًا بإسلامه.

ولكثرة هؤلاء واستمرار استقبال حالات إشهار الإسلام تم إنشاء قسم خاص لإشهار الإسلام ومتابعة شئونهم، كما تم بشكل دوري طباعة أو شراء كتب باللغات العديدة (فرنسية وإنكليزية وفلبينية وأوردية)، تشرح قواعد الدين وتترجم معاني آياته وتشرح أحاديث الرسول ﷺ.

حادي عشر: فهرس مجموعة الفتاوى الشرعية:

جمعت سلسلة مجموعة الفتاوى الشرعية من أولها إلى الغاية التي وصلتها المنتقى من الفتاوى (مما صدر من عام ١٩٧٧ إلى عام ١٩٩٣م)، فبلغ ما نشر إلى الآن أكثر من ثلاثة آلاف فتوى في مختلف المواضيع.

الفصل الثاني

التعريف بإدارة الجودة

تمهيد وتقسيم:

سبق بيان أن آثار تطبيق مبدأ الجودة سائر عبر مراحل الحضارة الإنسانية، وأن الحضارة الإسلامية من الحضارات التي تميزت في تطبيق هذا المبدأ.

وإنه من الأهمية بمكان تحديد مفهوم هذا المبدأ ومدى حضوره في الفكر الإسلامي وبيان عناصره وفوائده وإبراز مطوِّر به في الفكر الإنساني الحديث وأبرز أعلامه.

ومن هنا جاء هذا الفصل في عدة مباحث، وهي:

- **المبحث الأول: أهم المصطلحات الواردة في هذا الفصل.**
- **المبحث الثاني: الجودة من منظور إسلامي.**
- **المبحث الثالث: مفهوم «إدارة الجودة».**
- **المبحث الرابع: رواد وأعلام الجودة.**
- **المبحث الخامس: أدوات نظام الجودة.**

المبحث الأول

أهم المصطلحات الواردة

الإدارة:

فن استخدام الإمكانات المتوافرة لتحقيق أفضل الأهداف بأقصر الأوقات وأقل التكاليف وذلك عبر القيام بوظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والمتابعة.

المؤسسة:

هي المنظمة القائمة على تحقيق رسالة معينة بأهداف محددة وذلك عبر توجيه أعمال وموارد بشرية ومادية لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

المؤسسة الإفتائية:

هي دار أو هيئة الإفتاء كمؤسسة ومنظمة تقوم بعمليات الإفتاء والرد على استفسارات جمهورها في المسائل الشرعية.

المشروع:

هو نشاط مؤقت له بداية ونهاية ينفذ للحصول على منتج أو خدمة أو نتيجة محددة وفريدة.

السياسات:

المبادئ الأساسية التي تحكم العمل والسلوك، والمتمثلة في منظومة القيم بالمؤسسة واللوائح المنظمة لسير العمل والعمليات.

الإجراءات:

الإجراء يعني الطريقة التي يتم بها تحقيق أداء أو نتيجة مستقرة أو الخطوات المحددة لتنفيذ العمليات (ماهية العمليات وتحديد القائمين عليها وكيفية تنفيذها) .

تعليمات العمل:

وهي مكملة لإجراءات العمل أو نوع منها يكون التركيز فيه على مهمة محددة يراد تحديد كيفية أدائها بشكل تفصيلي.

الإجراء التصحيحي:

إذا أظهرت المراجعة أن هناك جانبًا ما من جوانب العمل قد تم لم يتوافق مع المعيار المحدد لإنجازه فنتج عن ذلك خطأ فذلك يستلزم الإجراء التصحيحي حسب مسببات الخطأ والانحراف عن المعيار ثم اتخاذ التدابير اللازمة لعدم تكراره.

الإجراء الوقائي:

هي الإجراءات والأساليب التي يتم اتخاذها بناء على خبرة القائمين على العمل لتجنب الأخطاء المحتملة قبل حدوثها.

النظام:

يعرف النظام على أنه مجموعة من الأجزاء المرتبطة ببعضها البعض في علاقة تبادلية تكاملية من أجل تحقيق هدف معين له مدخلات يتم عليها عمليات لتحقيق المخرجات المحددة والمخطط لها.

إدارة الجودة:

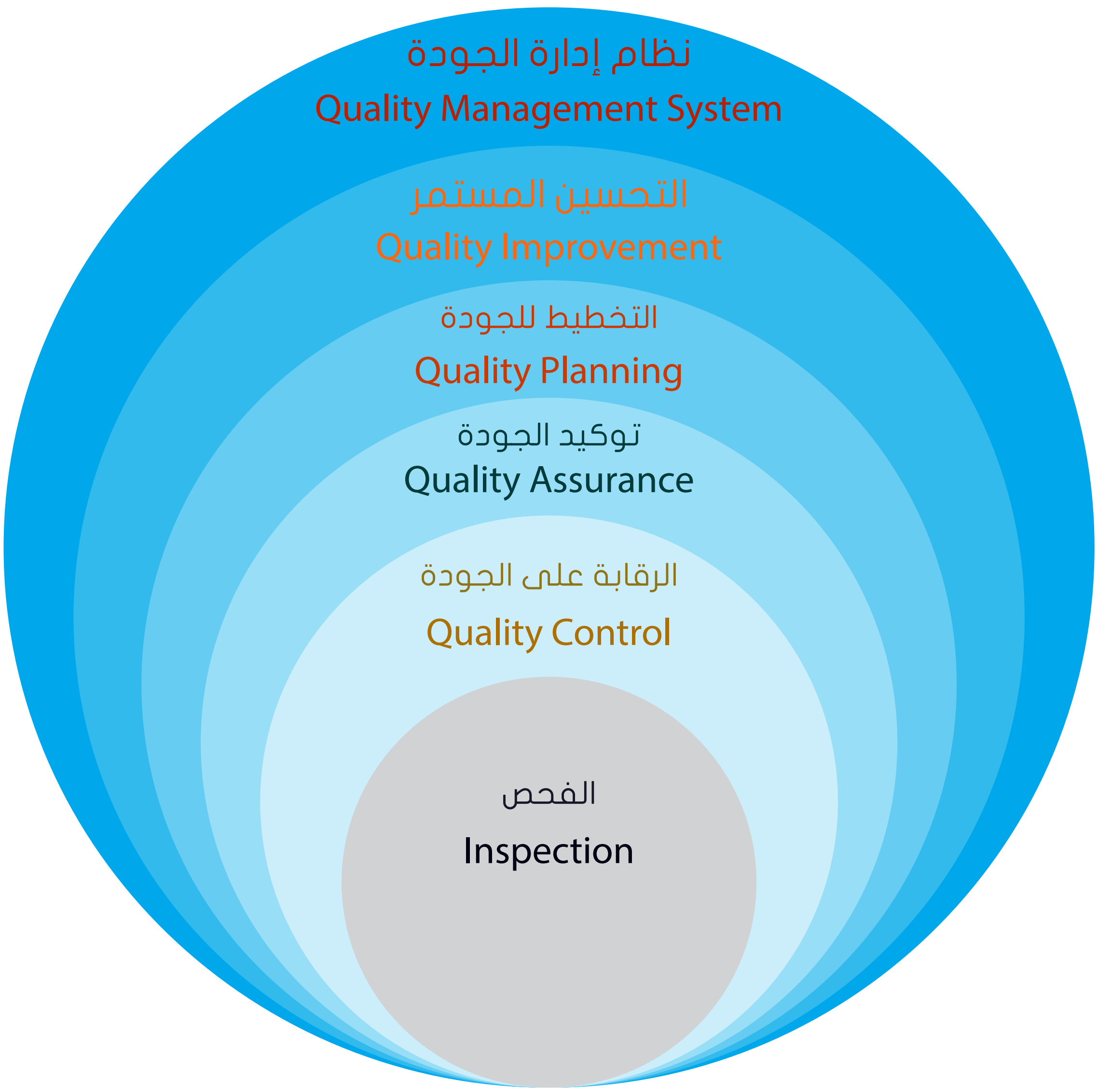
تشمل كل ما يتعلق باختيار المعايير والمواصفات الملائمة لنشاط المنظمة ثم القيام بعمليات التخطيط والرقابة والمتابعة وتوكيد الجودة والعمل على التحسين المستمر.

ضبط الجودة:

هو الأنشطة المستخدمة أثناء عملية الإنتاج للتأكد من سلامة المنتجات والتنبؤ بمشاكل الإنتاج قبل استفحالها وخروجها كمنتجات معيبة.

توكيد الجودة:

يشمل بالإضافة إلى ضبط الجودة: الإجراءات الإضافية التي تؤدي إلى تقديم نفس الجودة بصورة مستمرة مثل توثيق عمليات الجودة بصورة معيارية.



مؤشر ومعيار الجودة:

المؤشر هو: مقياس لحدث أو حالة يهدف لتحقيق هدف معين ويتطلب أن يكون لكل مؤشر معايير وغالبًا ما تُستخدم المؤشرات لقياس تحقيق المعايير.

والمعيارهو: دليل أو مقياس يقدر أو يقاس به الشيء أو يستخدم كأساس لصناعة القرار.

وتهدف معايير الجودة إلى عمل مقياس لمدى تحسُّن إدارة الجودة بناء على القياس التقييمي لجميع جوانب الجودة الأربعة:

- تخطيط برامج الجودة.
- ضبط الجودة.
- تأكيد الجودة.
- تحسين وتطوير الجودة.

إدارة الجودة الشاملة:

فلسفة ومنهجية شمولية تعمل على دمج جهود العملية الإدارية على مستوياتها الثلاثة العليا والمتوسطة والمباشرة لتشكيل الاستراتيجيات والسياسات التي تعمل على التحسين المستمر وتحقيق أعلى مستويات للأداء بكفاءة وفاعلية ليس لمجرد تحقيق متطلبات العميل وحسب وإنما تحقيق أعلى مستويات للرضا والسعادة لدى العميل. وأقرب المعايير مطابقة لفلسفة الجودة معيار جائزة (ديمنج) باليابان ومعيار جائزة (بيلدرج) بأمريكا.

الأيزو:

كلمة (ISO) لا تعني كما يتوقع الكثيرون وكما وردت بالعديد من الكتب والمراجع أنها اختصار لاسم المنظمة القائمة عليها (International Oraganization for Standardization) فهذا خطأ شائع للأسف.

فلو كانت اختصارًا لاسم المنظمة لكتبت (IOS) وليست (ISO) وإنما القائمون على المنظمة عن عمد عندما وجدوا أن اختصار اسم المنظمة بالإنجليزية سيكون (IOS) وبالفرنسية سيكون (OIN) اختصارًا لـ (Organisation Internationale de Normalisation) قرروا أن يختاروا لها الكلمة اللاتينية (ISO /ˈaɪsoʊ/) والتي تعني (Equal) بالإنجليزية أو (يساوي) بالعربية والهدف من ذلك أن يعبر الاسم عن أهمية أن يساوي المخطط والمكتوب لما هو قائم بالفعل من إجراءات وعمليات وأن يساوي ويطابق القول مع الفعل والوعد مع الأداء.

ومنظمة الأيزو هي منظمة دولية بدأت قصتها عندما التقى ممثلو ٢٥ دولة عام ١٩٤٦ في معهد الهندسة المدنية بلندن وقرروا إنشاء منظمة دولية لتسهيل التنسيق الدولي وتوحيد المعايير الصناعية فاتخذوا مقرها بجنيف سويسرا حيث باشرت عملها بشكل رسمي في ٢٣ فبراير عام ١٩٤٧ فقامت بإصدار وتطوير المعايير والمواصفات اللازمة في العديد من المجالات التجارية والصناعية والتكنولوجية والتي لها المصداقية والاعتمادية على المستوى الدولي. وقد بلغ عدد إصداراتها منذ إنشائها أكثر من ٢٢٥٠٠ معيار ومواصفة دولية. واليوم أصبحت منظمة الأيزو بها أعضاء من ١٦٤ دولة و ٧٨٣ لجنة فنية للعناية بإنشاء وتطوير المعايير والمواصفات ويعمل بالأمانة المركزية بجنيف ١٣٥ موظفًا. وهذه القصة موجودة بموقع المنظمة على الرابط التالي: (https://www.iso.org/about-us.html)

المبحث الثاني

الجودة من منظور إسلامي

مع التطور الصناعي والتكنولجي الكبير، وعقد العديد من الاتفاقات والتكتلات الاقتصادية، بالإضافة إلى تصاعد حدة المنافسة بين المؤسسات التجارية، كل تلك العوامل خلقت تحديات كبيرة أمام المؤسسات الاقتصادية لتعزيز قدرتها التنافسية داخل السوق المحلي أو العالمي، وفرضت عليها الاتجاه إلى الاهتمام بـ«الجودة» وتحقيق معاييرها، للوصول إلى أقصى مطابقة بين المنتج وبين حاجة العميل ورغباته.

ومن هنا تنامى الاهتمام بمفهوم «الجودة» ومعاييرها وشموليتها، وبدأت المؤسسات الاقتصادية بتطوير طرق الإدارة القديمة للتوافق مع التوجهات الحديثة والتي آمنت بأن الجودة لا يمكن أن تظل مفهومًا قاصرًا يطبق على بعض المجالات دون الأخرى، بل لا بد من تطبيق معايير الجودة على كافة العناصر المكونة للمنظومة، فنشأت «إدارة الجودة الشاملة» كنهج إداري معتمد غير مقتصر على المنظومة الاقتصادية فقط، ليشمل كافة الأنظمة الإدارية في الدولة الحديثة.

وإذا كانت الجودة الشاملة هي خلاصة التراكم العلمي في الفكر الإداري والتنظيمي العالمي، الذي استقر في العقود الأخيرة، فإن مفهوم «الجودة الشاملة» في الإسلام مفهوم أصيل، يمثل أحد مرتكزات الشريعة الإسلامية.

فالدين الإسلامي لم يعتبر من العمل إلا ما كان جيدًا صالحًا قال تعالى: ﴿قُلْ إِنَّمَآ أَنَا۠ بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ يُوحَىٰٓ إِلَىَّ أَنَّمَآ إِلَـٰهُكُمْ إِلَـٰهٌ وَٰحِدٌ ۖ فَمَن كَانَ يَرْجُوا۟ لِقَآءَ رَبِّهِۦ فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَـٰلِحًا﴾ [الكهف: ١١٠]. وقال تعالى: {إِلَّا مَن تَابَ وَءَامَنَ وَعَمِلَ عَمَلًا صَـٰلِحًا فَأُو۟لَـٰٓئِكَ يُبَدِّلُ ٱللَّهُ سَيِّـَٔاتِهِمْ حَسَنَـٰتٍ ۗ} [الفرقان: ٧٠].

فمطلق العمل وحده غير كاف لتحقيق الأهداف المرجوة من ذلك العمل، بل يجب أن يكون ذلك العمل متقنًا جيدًا حتى يتم قبوله وينال المسلم عليه الجزاء المراد.

وتلك الجودة التي اعتنى بها الإسلام هي بعينها «الجودة الشاملة» التي لا تقتصر على مجال دون مجال، بل هي جودة مستغرقة لجميع أصناف العمل ومجالاته، قال تعالى: ﴿لَّيْسَ ٱلْبِرَّ أَن تُوَلُّوا۟ وُجُوهَكُمْ قِبَلَ ٱلْمَشْرِقِ وَٱلْمَغْرِبِ وَلَٰكِنَّ ٱلْبِرَّ مَنْ ءَامَنَ بِٱللَّهِ وَٱلْيَوْمِ ٱلْءَاخِرِ وَٱلْمَلَٰٓئِكَةِ وَٱلْكِتَٰبِ وَٱلنَّبِيِّۦنَ وَءَاتَى ٱلْمَالَ عَلَىٰ حُبِّهِۦ ذَوِى ٱلْقُرْبَىٰ وَٱلْيَتَٰمَىٰ وَٱلْمَسَٰكِينَ وَٱبْنَ ٱلسَّبِيلِ وَٱلسَّآئِلِينَ وَفِى ٱلرِّقَابِ وَأَقَامَ ٱلصَّلَوٰةَ وَءَاتَى ٱلزَّكَوٰةَ وَٱلْمُوفُونَ بِعَهْدِهِمْ إِذَا عَٰهَدُوا۟ ۖ وَٱلصَّٰبِرِينَ فِى ٱلْبَأْسَآءِ وَٱلضَّرَّآءِ وَحِينَ ٱلْبَأْسِ ۗ أُو۟لَٰٓئِكَ ٱلَّذِينَ صَدَقُوا۟ ۖ وَأُو۟لَٰٓئِكَ هُمُ ٱلْمُتَّقُونَ﴾ [البقرة: ١٧٧].

ومصطلح «الجودة» لم يرد استعماله في القرآن الكريم، وورد في بعض المواضع من السنة النبوية، فمصطلح «الجودة» لم ينتشر استعماله كمصطلح له حقيقة شرعية شائعة، ولكنه ارتبط بعدة مصطلحات أخرى من حيث دلالته اللغوية، وبالتالي ارتبط مع تلك المصطلحات بمدلولاتها من جهة المفهوم الشرعي أيضًا.

الجودة والإحسان:

ومن أبرز المفاهيم التي ارتبط بها مفهوم الجودة هو مفهوم «الإحسان»، فأصل مصطلح جودة (ج و د) يدل على «التسمح» بالشيء وكثرة العطاء، والجيد ضد الرديء، ورجل مجيد: أي يجيد كثيرًا.

وهذا الارتباط بين الإحسان وبين الجودة من الناحية اللغوية يقود إلى بيان الارتباط بينهما من جهة المدلول الشرعي، وذلك أن الوصول إلى الجودة وتحقيقها بشكل شامل على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات إنما هو أحد ثمار الإحسان، أو أحد انعكاساته اللازمة، الإحسان كما بيَّن ماهيته النبي ﷺ: أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك. وهو أعلى مراتب الدين، لأن به يستشعر الفرد المسلم معية الله سبحانه وتعالى في كل لحظة، ومن استصحب تلك المعية لا شك يكون محسنًا ومتقنًا في كل عمل له؛ لأنه يرى اطلاع الله سبحانه وتعالى عليه، مما يقتضي تجويد ذلك العمل وإتقانه على الوجه الأكمل، فالإحسان قيمة إسلامية مطلوبة في كل حركة من حركات المسلم.

يقول النووي في هذا السياق في بيان أثر الإحسان: «لو قدرنا أن أحدنا قام في عبادة الله وهو يعاين ربه – سبحانه وتعالى لم يترك شيئًا مما يقدر عليه من الخضوع والخشوع وحسن السمت واجتماعه بظاهره وباطنه على الاعتناء بتتميمها على أحسن وجوهها إلا أتى به. فقال ﷺ اعبد الله في جميع أحوالك كعبادتك في حال العيان، فإن التتميم المذكور في حال العيان إنما كان لعلم العبد باطلاع الله سبحانه وتعالى عليه، فلا يقدم العبد على تقصير في هذه الحال؛ للاطلاع عليه. وهذا المعنى موجود مع عدم رؤية العبد، فينبغي أن يعمل بمقتضاه.

ولذلك كتب الله تعالى على المسلمين الإحسان في كل شيء، فقال النبي ﷺ: «إن الله كتب الإحسان في شيء» فكل شيء من الأعمال يجب أن يتم في إطار الإحسان، ولكن إحسان كل شيء بحسبه، فالإحسان في الإتيان بالواجبات الظاهرة والباطنة: الإتيان بها على وجه كمال واجباتها.

فالجودة في الحقيقة أحد فروع الإحسان أو صوره؛ لأنها تعني بذل العناية والجهد وإحكام العمل على أكمل وجه.

الجودة والإتقان:

وكما توجد علاقة بين مفهوم الجودة والإحسان، توجد علاقة أيضًا بين الجودة والإتقان، فالجودة والإتقان مقتربان في المعنى بشكل كبير بحدٍّ قد يصل إلى الترادف بينهما، فالإتقان هو إحكام الشيء، والقيام به على أتم وجه، وهذا المعنى هو المراد بالجودة.

وقد أمر الشرع بالإتقان في كل عمل، فقال ﷺ: «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملًا أن يتقنه».

وهذا الأمر الشرعي بالإتقان ومراعاة الجودة يختلف في أهدافه عن أهداف الجودة في المؤسسات الاقتصادية، فبينما اتجه الفكر الإداري الحديث لإدارة الجودة الشاملة كأحد الأساليب الإدارية التي لا غنى عنها للحفاظ على قدراتها التنافسية وتحقيق أكبر قدر من إرضاء العميل للسيطرة على السوق وزيادة الأرباح- وبينما كانت تلك الأهداف نفعية في المقام الأول، كان الإسلام يدعو للجودة كإحدى القيم الواجب اتباعها وتفعيلها لا لتحصيل النفع للعامل، بل لتحقيق النفع للمجتمع ككل، فالإتقان ليس مقابل الأجر أو النفع العائد على العامل بقدر ما هو رسالة يحاول المسلم القيام بها من نفع المجتمع بما يعمله وتحقيقه أكبر قدر من الاستفادة من تلك الأعمال، يقول المناوي في هذ الصدد: «فعلى الصانع الذي استعمله الله في الصور والآلات والعدد مثلًا أن يعمل بما علمه الله عمل إتقان وإحسان بقصد نفع خلق الله الذي استعمله في ذلك ولا يعمل على نية أنه إن لم يعمل ضاع، ولا على مقدار الأجرة، بل على حسب إتقان ما تقتضيه الصنعة كما ذكر أن صانعًا عمل عملًا تجاوز فيه ودفعه لصاحبه فلم ينم ليلته كراهةَ أن يظهر من عمله عملًا غير متقن فشرع في عمل بدله حتى أتقن ما تعطيه الصنعة ثم غدا به لصاحبه فأخذ الأول وأعطاه الثاني فشكره [ص:٢٨٧] فقال: لم أعمل لأجلك بل قضاء لحق الصنعة كراهةَ أن يظهر من عملي عمل غير متقن. فمتى قصر الصانع في العمل لنقص الأجرة فقد كفر ما علمه الله وربما سلب الإتقان».

الجودة والإحكام:

والحكمة معرفة أفضل الأشياء بأفضل العلوم، قال ابن الأثير: «ويقال لمن يحسن دقائق الصناعات ويتقنها حكيم».

فإحكام الشيء إصلاحه وإتقانه، ومن هنا يتبين وجه العلاقة والارتباط بين الإحكام وبين الجودة، فالجودة في حقيقتها إحكام للعمل والصناعة والإدارة وإصلاحها على الوجه الأمثل والأكمل.

ومن خلال ما سبق يتبين أن الجودة من المنظور الإسلامي لها ملامح رئيسية تشكل جوهرها وماهيتها، وهي أن:

- الجودة وتحقيقها بمعاييرها عبادة لله تعالى، الغرض منها تحقيق النفع العام العائد على المجتمع كافة وليست أداة يمكن من خلال إدارتها بشكل ناجح تحقيق مكاسب شخصية.
- الجودة قيمة إسلامية أخلاقية لها علاقتها وارتباطها الوثيق بمجموعة من القيم الأخرى كالإحسان والإتقان والإحكام.
- تحقيق الجودة والاستمرار في التطوير من إدارتها بالشكل الأمثل هو مطلب شرعي قبل أن يكون مطلبًا اقتصاديًّا يجب السعي لإنجازه والحفاظ عليه.

المبحث الثالث

مفهوم «إدارة الجودة»

أولًا: التعريف بالجودة:

الجودة هي: «ملاءمة المنتَج لغرض العميل وتحقيق احتياجاته وتوقعاته المحددة أو الضمنية»؛ أي أن تكون السلعة أو الخدمة محققة لهدف العميل من شرائها وتحقق رضاه حاضرًا ومستقبلًا.

فتحقيق الجودة يعني تأدية النتائج بكفاءة وفاعلية من أول مرة وكل مرة مما يقتضي التحسين المستمر والتنمية المستدامة. ولا شك في أن تحقيق ذلك في المنتجات السلعية الملموسة أسهل منه في مجال الخدمات مثل التعليم والصحة وما نحن بصدده من تحقيق معايير الجودة وإدارة الأداء في مجال الخدمة الشرعية عامة والإفتائية خاصة.

ويمكن تقسيم الجودة في المؤسسات الإفتائية إلى ثلاثة أقسام:

١. جودة التصاميم، وهي درجة تحقيق المنهج العام وأساليب توصيل الفتاوى وتصاميم وسائل توصيلها لمتطلبات المستفتي.

٢. جودة الخدمة، وهي درجة تطابق الخدمة المقدمة لمواصفات ا لتصميم .

٣. جودة الأداء، وهي درجة الوعي لدى القائمين على العمل والباحثين بالجودة وثقافة السعي لإرضاء المستفتين عن طريقة تلبية احتياجاتهم والرد على فتاواهم.



ثانيًا: عناصر الجودة:

تختلف عناصر الجودة التي يطلبها أو يتوقعها العميل في السلع عنها في الخدمات؛ ففي السلع نجد أن العميل يبحث عن العناصر التالية:

١. كفاءة الأداء.

٢. مطابقة المواصفات المطلوبة.

٣. الاعتماد والموثوقية، وهي استمرارية أداء المنتج طوال فترة العمر الافتراضي.

٤. قابلية التحمل، وهي متانة المنتَج أمام ضغط العمل.

٥. سهولة الصيانة.

٦. الجمالية؛ مثل الشكل أو الصوت أو الطعم أو الرائحة.

٧. الخصائص والصفات المميزة للمنتج.

٨. سمعة المنتج من ناحية الجودة.

أما في مجال الخدمات في المؤسسات الإفتائية فالجودة التي يطلبها المستفتي هي:

١. المرجعية الشرعية للمؤسسة الإفتائية وما تتمتع به من مكانة في المجتمع .

٢. سرعة الاستجابة للمستفتي عند طلب الفتوى.

٣. توفير الخدمة في الوقت المطلوب والمكان المحدد وبالشكل المطلوب.

٤. الثقة بإمكانيات وتمكن الباحثين في فهم مسائلهم وتكييفها.

٥. رعاية المستفتين والرفق بهم وحسن التعامل والبشاشة معهم.

٦. مراعاة التحسين المستمر في أماكن تلقي الخدمات وحسن استقبال المستفتين.

ثالثًا: إدارة الجودة:

في الماضي ركزت الأنظمة الإدارية على الأهداف المتوقَّع تحقيقها لخط إنتاجي معيَّن باستخدام الإحصائيات البسيطة والعينات العشوائية، ومع بدايات القرن العشرين وارتفاع تكلفة مدخلات الصناعة في المجتمعات الصناعية تحوَّل التركيز إلى فاعلية أداء الفريق القائم بالعمل؛ وذلك بالقيام بتعريف المشكلات الجزئية التفصيلية بين العمليات من خلال استراتيجية دورة التحسين المستمر (Continuous improvement).

ثم ظهرت «إدارة الجودة» كاتجاه حديث في الإدارة، وتقوم فلسفتها على مجموعة من المبادئ التي يمكن لإدارة أية مؤسسة أو هيئة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن لها.

وأهم مميزات إدارة الجودة أنها تعتمد على استخدام عدد من الأدوات الكمية والنوعية لقياس مدى التحسُّن في الجودة وتحقيق الأهداف.

فإدارة الجودة هي مدخل شمولي لتحسين الأداء والفعالية لأي منشأة بصفة مستمرة؛ وذلك من خلال تخطيط وتنظيم وتحسين كل الأنشطة وعبر إشراك كل العاملين في كافة المستويات الإدارية في تحقيق الجودة.

ولا يقتصر تطبيق «إدارة الجودة» على القطاعات الخاصة؛ بل تُطبق بنفس الكفاءة على قطاعات الأعمال العامة والحكومية وتزداد الحاجة إليها في المؤسسات الخدمية، خاصة التي تتعامل مباشرة مع الجمهور في أمور حياتية غاية في التأثير على المستفتي في مجال حياته الأسرية والاجتماعية والاقتصادية وكافة معاملاته.

نظام إدارة الجودة أو «برنامج الجودة»:

هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة والفاعليات والإجراءات المترابطة، التي يتم تنفيذها في توقيتات محددة وفي علاقات مخططة، إما متتابعة أو متزامنة وباستخدام موارد وتقنيات مناسبة، ويتولى مسئولياتها أفراد يعملون في تناسق على شكل فريق وصولًا إلى أهداف مرغوبة.

الملامح الرئيسية لإدارة الجودة بالمؤسسات الإفتائية:

١. أنها تشمل جميع إدارات وأنشطة المؤسسة.

٢. أنها تهدف إلى التحسين المستمر لجميع العمليات المؤثرة في جودة الخدمات المقدمة .

٣. أنها تعتمد على تفهُّم واقتناع مشاركة جميع العاملين.

٤. أنها تُنمي الرقابة الذاتية لدى الموظفين والتحفُّز الداخلي للإتقان المبني على القيم بدلًا من الرقابة الخارجية.

٥. أنها تعتمد على العمل المشترك وفرق العمل لا على العمل الفردي.

٦. أنها تقوم على المشاركة والمساندة والتواصل الإيجابي بين مستويات المؤسسة الإفتائية المختلفة.

٧. أنها تعتمد على الاتصال الأفقي بين إدارات المنشأة وفرق العمل وتقلص الحاجة إلى الاتصال الرأسي.

٨. أنها تحول السياسات الاستراتيجية للإدارة من منهجية اكتشاف وتصحيح الخطأومواجهات المشكلات والشكاوى والعمل على حلها إلى منهجية الوقاية من الخطأ وأوجه القصور باكتشاف الأسباب الجذرية له وتصحيحها لمنع تكراره أو الوقاية منه ابتداءً.

المبحث الرابع

رواد وأعلام الجودة

نظرًا للتطور السريع الذي شهدته علوم الإدارة فقد ظهر العديد من الممارسات المميزة في المجالات الصناعية والخدمية، ولكن يظل لرواد الإدارة الأثر الكبير للآن في فهم نظرياتها ومنهجيتها. وكما هو الحال فالعلاقة البيبلوجرافية للعلوم و المنتوجات العلمية لا يتم فهمها بعمق دون تناول العلاقة البيوجرافية لأصحاب تلك المنتوجات العلمية؛ لذلك أحببنا أن نشير إلى أهم أعلام ورواد الجودة وبيان أهم المسارات التي ميزت منهجية كل منهم:

١. إدوارد ديمنج W. Edwards Deming

٢. جوزيف جوران joseph Juran

٣. فيليب كروسبي Philip Crosby

٤. فيجينباوم Feigenbaum

٥. إيشيكاوا Ishikawa

٦. تاجوشي Tajuchi

وفيما يلي نتناول الحديث عن أهم ما يميز كل واحد منهم من أساليب وأدوات وتعريفات ومبادئ.

إدوارد ديمنج (Edward Deming)

هو مهندس تصنيع أمريكي، ولد عام ١٩٠٠م وحصل على الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء. أدرك ديمنج أن الموظفين هم وحدهم الذين يتحكمون بالفعل في عملية الإنتاج. فقام بطرح نظريته المسماة بدائرة ديمنج التي بناها على أربعة محاور (خطط – نفذ – افحص – باشر). ونادى بها كوسيلة لتحسين الجودة غير أنه تم تجاهله من قبل قادة الصناعة الأمريكيين وذلك في أوائل الأربعينيات.

وهو أستاذ بجامعة نيويورك، سافر إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية بناءً على طلب الحكومة اليابانية لمساعدة صناعاتها في تحسين الإنتاجية والجودة. وكان ديمنج – كاختصاصي متمكن ومستشار نابغة - ناجحًا في مهمته لدرجة أن الحكومة اليابانية أنشأت في عام ١٩٥١م جائزة أسمتها باسمه (جائزة ديمنج) تمنح سنويًا للشركة التي تتميز من حيث الابتكار في برامج إدارة الجودة. وقد عُرف «ديمنج» بلقب «أبو الجودة» في اليابان. لكن الاعتراف بنبوغه في هذا المجال تأخر كثيرًا في بلده (الولايات المتحدة الأمريكية). لقد علَّم اليابانيين أن الجودة الأعلى تعني تكلفة أقل. لكن هذه الفكرة لم تكن مدركة آنذاك لدى المديرين الأمريكيين.

ولقد حدد ديمنج الجودة في ستة محاوروهي:

المحور الأول: مبادئ ديمنج الأربعة عشر لإدارة الجودة الشاملة لضمان تحسين مستوى الجودة:

المبدأ الأول:

وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات، أي: أن الجودة أولًا وتحقيق أعلى جودة في المنتج بوضع أهداف تؤدي لتحسين جودة المنتج والخدمة، لتحقيق مركز تنافسي في السوق، وضمان الاستمرار والبقاء في السوق.

المبدأ الثاني:

انتهاج فلسفة جديدة، تتبنى هذه الفلسفة قرارًا مشتركًا يتحمل مسئوليته كل فرد في الشركة؛ لأن الجهود غير المتحمسة لتحسين الجودة بالشركة أو المنظمة لن تحقق النتائج المرجوة والمتوقعة على المدى الطويل، فتحسين الجودة عملية كلية متكاملة.

المبدأ الثالث:

التخلص من الاعتماد على التفتيش الشامل: فيجب أن تكون الجودة هي الأساس الذي ترتكز عليه الشركة أو المنظمة، والتخلص من الإخفاقات السابقة في الإنتاج، وجعل الرقابة رقابة وقائية هدفها منع حدوث الخطأ ودعم المخطئ لتجاوز كبوته ليعطي بشكل أفضل من السابق.

المبدأ الرابع:

إلغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط، العمل المربح لا يمكن أن يتجاهل إطلاقًا سعر البيع، ولكن يجب اعتماد الموردين الذين يعتمدون الجودة في منتجاتهم، وتوطيد العلاقة الحسنة معهم.

المبدأ الخامس:

وجود تطوير مستمر في طرق اختيار جودة الإنتاج والخدمات , متابعة المستجدات التي ترافق الأداء وتحسين الأداء بشكل مستمر، فمهما وصل مستوى الجودة اليوم فلا بد أن يكون أساسًا للتحسين في المستقبل، فالمعايير الثابتة وغير المتغيرة من أسباب انهيار الشركة أو المنظمة.

المبدأ السادس:

إنشاء مركز للتدريب الفعال : تشمل كافة الموظفين، فيجب أن يدربوا على طريقة أداء الأعمال المنوطة بهم، ومناسبة للمسئولية التي تحملوها، مع تكثيف تدريبهم على الإنتاج.

المبدأ السابع:

وجود قيادة فعالة: وذلك بصقل وتنمية هذه الصفة فهي على درجات، وتحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة وذلك بالتفاعل والالتزام، فالقائد الفعال يكون المساعد والمساند والحريص على تحسين أداء ومهارة مرءوسيه، وزرع الثقة في أوساط العاملين, والسعي للتحسين المستمر، حيث إن حسن تصرفهم وأدائهم يقود المرءوسين نحو أهداف المنظمة، فالقيادة الفعالة والمتميزة هي النتاج الطبيعي للإبداع المتواصل والعمل الجاد والقدرة على تحفيز الآخرين.

المبدأ الثامن:

إزالة الخوف: إن الاهتمام بالجودة يستلزم أن يشعر الموظفون بالأمان داخل الشركة أو المنظمة التي ينتمون لها، وتوفير عنصر الاستقرار الوظيفي لهم، لأن ذلك يكفل للمنظمة الولاء والشعور بالانتماء لها، وإبعاد عقبة الخوف وتركهم إبداء آرائهم، والتحدث بصراحة، وهذا ما يجعل العاملين يعملون ويؤدون أعمالهم بفاعلية أكثر دون خوف.

المبدأ التاسع:

إزالة الحواجز بين الإدارات: السعي لحل الصراعات القائمة بين العاملين، والقائمة بين الإدارات وإحلال التعاون بينهم، وجعلهم يشعرون أن الهدف هو الجودة وليس منافسة بعضهم البعض، والعمل بروح الفريق الواحد، لإنجاز وإنتاج النوعية الملائمة سواء كانت منتجًا أو خدمة ترضي وتفوق توقعات العملاء.

المبدأ العاشر:

التخلص من الشعارات والنصائح : الطريقة التحفيزية تدمر الجودة؛ لأنها تركز الاهتمام على الرغبة في عمل الشيء أكثر من التركيز على الكيفية في عمل هذا الشيء. فالأفضل تقليل الدعايات والأهداف الكمية التي تهتم بالكم دون الكيف، فحتى وإن كانت الشعارات الجيدة تعطي فكرة عامة عن الأمر المطلوب، فهي لا توضح الكيفية التي تؤدي إلى ذلك.

المبدأ الحادي عشر:

استبعاد الحصص العددية: الحد من التوجيهات التي تتطلب تحقيق نتائج محددة من كل عامل أو موظف على حدة، والتركيز على إنتهاج مسلك الفريق الواحد داخل الشركة أو المؤسسة، فالتفوق على توقعات العميل التي لها علاقة بالجودة تكون لها قيمة طويلة الأجل، أكثر من توقعاته الخاصة بكمية الإنتاج المصنعة.

المبدأ الثاني عشر:

إزالة العوائق التي تعترض الفخر بالصنعة: فالتقييم السلبي للأداء الذي يركز على التفاصيل السلبية يمكن أن يدمر أي رغبة لدى العاملين أو الموظفين في تحسين الأداء، فمعظم العاملين والموظفين يرغبون في أداء أعمالهم بالشكل الجيد، ولا يرغبون أن تصدر ضدهم أحكام غير دقيقة، أو أن يتعرضوا لنقد ظالم، وأقل توقعاتهم أن يعاملوا بطريقة عادلة.

المبدأ الثالث عشر:

إعداد برنامج قوي للتعليم والتحسين: وذلك بعمل برامج تطويرية مستمرة، والتركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتي، واكتساب المعارف والمهارات الجديدة؛ لأن الموظفين يجب أن يكون لديهم أساس قوي ومعلومات حديثة عن أعمالهم التي يمارسونها؛ لأن الأدوات والتقنيات والمعلومات في تغير وتطور مستمر.

المبدأ الرابع عشر:

إيجاد التنظيم اللازم لمتابعة هذه التغييرات: يستلزم الأمر العمل على ترسيخ المبادئ السابقة من كل أفراد الشركة أو المؤسسة، وجعلها أمرًا حقيقيًّا وليس مجرد شعارات براقة ينادى ويتفاخر بها، والحث على تطبيقها والالتزام بها بشكل دائم ومستمر، ويجب أن يهتم ويلتزم بذلك جميع من في المنظمة أو المؤسسة، بدءًا من الإدارة العليا وانتهاء بأصغر عامل أو موظف بالمنظومة.

المحور الثاني: الأمراض السبعة المميتة

من مبادئه السابقة، وأيضًا من خلال قربه من مراكز الصناعة الأمريكية ومعرفته العميقة بواقع المنشآت الأمريكية، أدرك ديمنج أن هناك سبعة أمراض مميتة لا يمكن معها أن تنجح المنشآت في مهمتها نحو التحسين في الجودة، وهذه الأمراض هي:

١. الفشل في توفير موارد بشرية ومالية مناسبة لتدعم الهدف في تحسين الجودة.

٢. التأكيد على الأرباح قصيرة الأجل والفائدة التي يحصل عليها المساهم.

٣. عجز الإدارة نتيجة التنقل المستمر بين الوظائف.

٤. استخدام الإدارة للمعلومات المتاحة بسهولة دون الاهتمام بما هو مطلوب لتحسين العملية.

٥. اعتماد تقييم الأداء السنوي على الملاحظات والأحكام.

٦. تكاليف العناية الصحية الكبيرة.

٧. الأعباء القانونية الزائدة.

المحور الثالث: المعوقات الستة عشر

١. الأمل بالحلول الفورية.

٢. الحلول الافتراضية.

٣. البحث عن الأمثلة للمشاكل.

٤. التعليم الخاطئ بالمدارس.

٥. التعليم السيئ للطرق الإحصائية.

٦. الانطلاقات الفاشلة.

٧. استخدام المعايير الاستبدادية بالمصانع.

٨. الاستخدام السيئ للحاسوب.

٩. نقص النماذج.

١٠. الافتراض بضرورة فقط مطابقة المواصفات.

١١. مغالطة مبدأ صفر عيب.

١٢. الحاجة لتتوافر الجهود.

١٣. عدم دعم الإدارة العليا.

١٤. العمل الانفرادي.

١٥. النظر للربح القصير.

١٦. عدم تطبيق نظرية تحسين الجودة.

المحور الرابع: المناخ الجيد:

إن المناخ الجيد هو الذي يكون فيه العمال والإدارة يجمعهم التفاهم وعدم الخوف من أن التحسين الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية قد يجعل الإدارة تستغني عنهم، فإن المنشأة عليها أن ترعى عمالها، وتوفر لهم المناخ المناسب للإبداع، وتغرس في ثقافتهم أن الجودة إن كان لها في المنشأة وجود فبأيديهم واستمرارها يكون بهم، وكذلك لا بد من توافر الأدوات المساعدة للقيام بالجودة من هدوء واستقرار ونظم الاتصالات بين إدارات المنشاة المختلفة.

المحور الخامس: نظام المعرفة العميق:

حيث يرى ديمنج أن المنشأة التي تطمح إلى أن تتبنى فكر الجودة وبالتالي تحسين الإنتاج لا بد أن يتوافر لديها نظام معرفي عميق تعتمد عليه بحيث تكون جميع القرارات في إدارة الجودة مبنية على المعرفة المستقاة من البيانات والدراسات والإحصاءات، كما يرى أن المنشأة التي تتبنى فكر الجودة لا بد لها من أن تتبنى نظرية علم النفس الذي يهدف إلى تفهم سلوكيات العاملين ورغباتهم بهدف الوصول إلى إرضاء العامل من أجل عطاء أحسن.

المحور السادس: عجلة ديمنج (The PDCA Cycle):



تشمل عجلة ديمنج المبينة أربعة نشاطات يتم القيام بها بشكل دوري دون أي توقف بحيث تربط بين المنتج أو الخدمة وبين حاجة المستهلك في ضوء الموارد المتاحة للمنظمة، وهذه النشاطات هي:

١. خطط (Plan) للتحسين أو لمعالجة المشكلة.

٢. نفذ (Do) الخطة على نطاق ضيق للتجربة.

٣. افحص (Check)فعالية التطبيق في النطاق الضيق.

٤. باشر (Act) العمل وفق الخطة.

وعجلة ديمنج تعتبر من أهم المبادئ التي قامت عليها فلسفة ديمنج لتبني نظام الجودة في أي منشأة ويطلق عليها أيضًا (دورة التعليم والتحسين) وهي ترتكز على النشاطات الأربعة السابقة، حيث يرى أن المنشأة التي ترغب في التحسين لا بد لها من اتباع هذه الدورة ثم تعيدها من جديد من الخطوة الأولى بعد المعرفة الجديدة وتتحرك إلى الأمام.

جوزيف م. جوران (Joseph M. Juran)

ولد جوزيف جوران عام ١٩٠٤م في رومانيا وقدم إلى الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩١٢م وتخرج في كلية الهندسة بجامعة (مانيسوتا) وعمل أستاذًا بجامعة نيويورك وفي الوقت نفسه عمل أيضًا في إدارة التفتيش والمعاينة التابعة لشركة (هوثورن الكهربية الغربية). وكما حدث لديمنج فإن جوران قد تأخر اكتشافه والاعتراف به من قبل الشركات الأمريكية. وقد دعي جوران إلى اليابان عام ١٩٥٠م بواسطة نقابة العلماء والمهندسين وركزت محاضراته على الأبعاد الإدارية لعمليات التخطيط والتنظيم والرقابة واستخدام الإحصاء في السيطرة على الجودة، والتحسين المستمر لكل مجال من مجالات جودة المنتج، وأهمية التأكيد على مسئولية الإدارة في تحقيق الجودة وضرورة وضع الأهداف.

وقام بتأليف عدد من الكتب في مجال إدارة الجودة الشاملة تلقاها المختصون باهتمام كبير، ومن أشهر كتبه (مراقبة الجود (Quality Control Hand Book) عام ١٩٥١م. كما قام أيضًا بتأسيس (معهد جوران) وهو معهد متخصص في إدارة الجودة.

وتقوم فلسفة جوران في مجال تحسين الجودة على أساس صياغة أسلوب لإنشاء الشركة الموجهة نحو العميل. فهو يرى أن «التركيز على الجودة من أجل العميل يجب أن يدخل في صميم كل عملية وكل نظام في الشركة». وعليه فهو يرى أن تعريف الجودة يبنى على أساس أنها تتكون من مفهومين مختلفين هما:

١. **التوجه بالدخل:** وهو يعني وضع كل ما يريده العميل في المنتج، وهذا سيرفع من دخل المنتج العائد.

٢. **التوجه بالتكلفة:** وهو يعني خلو المنتج من كل العيوب.

ثلاثية جوران:

كما في دورة ديمنج للتعليم والتحسين المستمر وكما في لقاح الجودة الواقي لدى كروسبي فإن جوران قدم فلسفته في تحسين وتطوير نظم الجودة فيما يطلق عليه اسم (ثلاثية جوران)، والتي يرى من خلالها أنه على المنشآت التي تريد أن تتبنى فكر الجودة ونظمها أن تحقق ذلك من خلال خطوات ثلاث ذات ترابط وتكامل بينها وذات استمرارية، وهذه الخطوات هي: (التخطيط للجودة – ومراقبة

الجودة –وتحسين الجودة)، وهذه الخطوات يجب أن تتم بالتخطيط للجودة. وقام جوران بتقسيمه **إلى خطوات أساسية هي:**

١. تحديد من هم العملاء الداخليين (Internal Customers)؟

٢. تحديد من هم العملاء الخارجين (External Customers)؟

٣. تطوير خصائص المنتج الذي يفي بحاجات العميل.

٤. تطوير العمليات القادرة على إنتاج تلك الخصائص.

٥. تحويل خطط الإنتاج إلى قوى التشغيل.

مراقبة الجودة: وقد قام بتقسيمه إلى ثلاث خطوات هي:

١. تقييم الأداء الحالي للتشغيل.

٢. مقارنة الأداء الحالي بالأهداف.

٣. التصرف وفقًا للاختلافات.

تحسين الجودة:

وقد ركز جوران اهتمامه بها لإيمانه بأن عمليات التحسين المستمرة بمثابة القلب لإدارة الجودة الشاملة، وهي لا تقتصر على الجودة الخاصة بالمنتج أو الخدمة، ولكن أيضًا تشمل تحسين العمليات.

مبادئ جوران العشرة لتحسين الجودة:

وقد ركز جوران اهتمامه على وجود فرق عمل لحل ومعالجة بعض المشاكل التي تظهر أثناء العمل، وركز على ضرورة مشاركة جميع العاملين في المنشأة في هذه الفرق بعد تأهيلهم لذلك، وهو يرى أن أي مؤسسة تريد أن تحسن الجودة فعليها بالمبادئ العشرة التالية:

١. ضمان أن جميع العاملين مدركون أهمية التطوير.

٢. تحديد الأهداف.

٣. إنشاء الهيكل التنظيمي لضمان أن الأهداف موضوعة على عمليات وإجراءات المنظمة.

٤. ضمان أن جميع العاملين مدربون.

٥. ضمان أن المشاكل التي تعرقل تطوير الجودة تزال عن طريق فريق لحل المشاكل.

٦. ضمان أن تقدم الجودة تحت الرقابة بصورة دائمة.

٧. ضمان أن الإسهامات المميزة للجودة معروفة بالمنظمة.

٨. ضمان أن التقدم والمساهمات البارزة تنشر بالمنظمة.

٩. قياس جميع العمليات والتحسينات.

١٠. ضمان أن جميع عمليات التحسين المستمر على الجودة وإنشاء أهداف جديدة للجودة تتطابق مع نظام الإدارة. ومن واقع ممارسة جوران لنظم إدارة الجودة الشاملة فهو يرى أن ما يقارب من ٨٠٪ من عيوب الجودة ناتج عن عوامل تستطيع الإدارة التحكم فيها، ولذلك يؤكد جوران أن على الإدارة العليا في أية منشأة الاهتمام بعملية التحسين المستمر للجودة وذلك من خلال:

«تطبيق نموذج ثلاثية الجودة: تخطيط الجودة، ومراقبة الجودة، وتحسين الجودة».

فيليب كروسبي (Philip Crosby)

فيليب كروسبي يعد من أشهر رواد الجودة الأمريكيين، وهو مولود في عام ١٩٢٦م في مدينة ويلنج غرب ولاية فرجينيا. في عام ١٩٥٢م كانت البداية العملية لكروسبي عندما التحق بشركة (كروزبي) الأمريكية، وتنقل بين عدد من الوظائف إلى أن أصبح مديرًا للجودة لمشروع صواريخ (بيرشيخ) في شركة (مارتن ماريتا) في الفترة من ١٩٦٥م إلى ١٩٧٩م. وفي عام ١٩٧٩م صدر له كتاب حرية الجودة (Quality is Free) الذي لاقى رواجًا كبيرًا حتى أصبح من أكثر الكتب بيعًا في ذلك الوقت، وقام كروسبي أيضًا بتأسيس كلية للجودة. ويرى فيليب كروسبي أن الجودة الرديئة تبلغ تكلفتها ٢٠ ٪ من العائد ومن الممكن تجنب هذه التكلفة إذا تم ممارسة جودة سليمة. وقد ركز في برنامجه لإدارة الجودة على التشديد على المخرجات وذلك عن طريق الحد من العيوب في الأداء حيث نأى بمفهوم اللاعيوب (Zero Defect)؛ أي إخراج منتج بلا عيوب. وهو ما يعني عدم القبول بالعيب مطلقًا، وهو يرى أن الجودة هي المواءمة للمتطلبات، كما أنه يساوي بين إدارة الجودة وبين اتخاذ الإجراءات الوقائية.

وكذلك فإن كروسبي ركز على الدوافع والتخطيط أكثر من عمليات الرقابة الإحصائية للجودة، أو أساليب حل المشاكل، وقد أكد أن الجودة غير مكلفة؛ لأن التكاليف الرقابية أو التي تمنع حدوث الأخطاء سوف تكون أقل من تكلفة الفحص والتوفيق والتصحيح والفشل.

وكان لكروسبي ثلاثة محاور رئيسية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وهي مبادئ أربعة في الجودة الشاملة، وأربع عشرة خطوة لتحسين الجودة الشاملة، ولقاح الجودة الواقي.

أ- مبادئ كروسبي الأربعة في الجودة الشاملة:

١. تعرف الجودة على أساس التوافق مع متطلبات العميل.

٢. نظام تحقيق الجودة عن طريق الوقاية وليس التقييم؛ أي عن طريق وضع مجموعة من المعايير والتي لا تقيس الخلل فقط وإنما تقيس التكلفة الإجمالية للجودة.

٣. تقاس الجودة من خلال تكلفة عدم المطابقة، وليس من خلال المؤشرات.

٤. معيار إنجاز الجودة هو العيوب الصفرية.

ب- خطوات تحسين الجودة الأربع عشرة عند كروسبي :

١. **التزام الإدارة العليا:** وهي أن تتفهم الإدارة العليا بحاجتها إلى الجودة، وتوصل هذا الفهم إلى جميع عمال المنشأة، بحيث يغير كل عامل أداءه وفقًا لاحتياجات المنشأة والعميل، وتكون هذه السياسة معلنة ومكتوبة.

٢. **فرق لتحسين الجودة:** يتم تشكيل فرق لتحسين الجودة تتكون من ممثلين عن كل إدارة بهدف الحث على تحسين الجودة كلٌّ في إدارته بما يتبعه تحسين للجودة في كامل المنشأة.

٣. **مقاييس الجودة:** يتم تحديد كيفية القياس عند حدوث المشاكل خلية والمحتملة، وذلك لكل عملية حتى يمكن تحديد المجال الذي يحتاج إلى تحسين.

٤. **تحديد تكلفة الجودة:** وفيها يتم تقدير تكلفة الجودة وشرح استخدامها كأداة من أدوات الإدارة، من أجل تحديد أي مجال الذي يؤدي التحسين فيه إلى زيادة الربح.

٥. **الوعي بالجودة:** رفع وعي العمال بالجودة، بحيث يتفهم كل العاملين أهمية ملاءمة الجودة وتكاليف ملاءمتها لاحتياجات العملاء.

٦. **الإجراءات التصحيحية:** اتخاذ الخطوات التصحيحية كنتيجة للخطوات الخاصة بقياس الجودة وتكلفتها المذكورة في الخطوات السابقة.

٧. **اللاعيوب:** إنشاء لجنة من أجل برنامج التخطيط للوصول إلى اللاعيوب في المنشأة.

٨. **التدريب:** تدريب جميع العاملين كلٌّ فيما يخصه من برنامج تحسين الجودة.

٩. **يوم اللاعيوب:** يتم تنظيم يوم خاص بلاعيوب، لجعل جميع العاملين يدركون أن المنشأة لديها معايير جيدة للأداء وأن هناك تغيرًا قد حدث، ولزيادة الوعي بأهمية شعار «صناعة بلا عيوب».

١٠. **وضع الأهداف:** تشجيع الأفراد لتحقيق أهداف التحسين لأنفسهم وللمجموعات التي ينتمون إليها.

١١. **القضاء على أسباب العيب:** تشجيع العاملين لإعلام الإدارة بالمعوقات التي تمنعهم من أداء العمل الخالي من العيوب، وإزالة معوقات الاتصال الفعال.

١٢. **المكافأة:** وتكون باعتراف المنشأة وتقديرها وتكريمها لكل من يعمل على تحقيق أهداف الجودة، وكان لهم جهد في تطوير وتحسين الجودة.

١٣. **مجلس إدارة الجودة:** يتكون مجلس إدارة الجودة من المهنيين ومجموعة من الرؤساء، وتكون مهمته الاتصال الدائم والتنسيق مع أعضاء فرق تحسين الجودة، لمشاركة الخبرات، وحل المشاكل، وطرح الأفكار.

١٤. **الاستمرارية في التحسين:** كرر الخطوات الثلاث عشرة السابقة من أجل التأكيد على عمليات تحسين الجودة المستمر الذي لا نهاية له.

لقاح الجودة الواقي عند كروسبي

يرى كروسبي أن على المنشأة أن تتبنى لقاحًا واقيًا ليحمي الجودة من الأمراض التي يمكن أن تدمر برامج الجودة، وهذا اللقاح مبني على ثلاثة محاور - وهي:

(التصميم – التعليم – التطبيق).

فيجينباوم (Feigenbaum)

هو أحد فلاسفة الجودة الأمريكيين ولد عام ١٩٢٢م. تقلد منصب أفضل خبراء الجودة لدى شركة جنرال إلكتريك. ويحمل شهادة الدكتوراه من معهد (ماساشوسيتس) التكنولوجي، ويعد من أهم فلاسفة الجودة الذين أسهموا في فكر الجودة المعاصر.

فيجينباوم مثل ديمنج وجوران وصل إلى نتائجه من خلال العمل في اليابان وقد قدم فيجينباوم نظامًا لدمج الجهود للتطوير والمحافظة وتحسين الجودة بواسطة مجموعات مختلفة في التنظيم، وإذا لم يتم هذا فلن يمكن بناء الجودة في المراحل الأولى للعملية.

وترجع الجهود التاريخية لاستخدام تعبير (الرقابة على الجودة الشاملة) إلى إحدى المقالات التي قدمها في نهاية عام ١٩٥٦م ففي تلك المقالة تم تقديم فكرة الرقابة الشاملة على الجودة كنوع من أنواع الرقابة على الجودة التي يمكن أن تستخدم في التوفيق بين متطلبات العملاء نحو مزيد من الجودة والمشكلة التقليدية التي يواجهها رجال الأعمال وهي زيادة التكاليف المترتبة على ذلك.

ولقد طور فيجينباوم مفهوم الإدارة الشاملة على الجودة (TQC) في كتابه الشهير الذي صدر في عام ١٩٦١م (Total Quality Control). حيث أشار إلى أن المسئولية عن الجودة يجب أن تكون على من يؤدون كل عمل. وحيث يشار لهذا بمفهوم «الجودة من المنبع»، ويعني أن كل عامل أو موظف، أو سكرتير، أو مهندس، أو بائع، يجب أن يكون مسئولًا عن أداء عمله، بجودة كاملة. وفي السيطرة الشاملة على الجودة، تكون جودة المنتج أعلى أهمية من معدلات أو أحجام الإنتاج، ويكون للعاملين حق إيقاف الإنتاج وقت حدوث أي مشكلة في الجودة.

ويعرف «فيجينباوم» مراقبة الجودة الشاملة فيقول: «الجودة الشاملة تعني التوجه بالتميز أكثر من التوجه بالعيوب»، حيث يرى أن الجودة الشاملة هي عملية استراتيجية تتطلب وعيًا من قبل كل فرد في المنشأة، وأن التوجه بالتميز أكثر فائدة ومنفعة للمنشأة من التوجه بالعيوب. ولتحقيق الجودة الشاملة لا بد من توافر المحاور الثلاثة التالية:

المحور الأول: تطبيق الخطوات الثلاث اللازمة لتحسين الجودة:

١. التركيز على القيادة في الجودة.

٢. استخدام تكنولوجيا الجودة الحديثة باستخدام توكيد الجودة بدلًا من طرق الفحص التقليدية.

٣. الالتزام التنظيمي واستمرارية التحفيز لجميع أركان المنشأة.

المحور الثاني: معرفة الأخطاء الأربعة القاتلة للجودة والقضاء عليها:

١. من الخطأ أخذ الجودة كموضة.

٢. من الخطأ الاعتماد على الحكومات في حماية المنتجات، ولكن يجب الاعتماد على الجودة.

٣. من الخطأ أن تنتج المنتجات في خارج الدولة من أجل تحقيق الجودة.

٤. من الخطأ أن تقتصر الجودة على خط الإنتاج بل يجب توافرها في كل أجزاء المنشأة.

المحور الثالث: تطبيق المبادئ التسعة عشر التي وضعها من أجل تحسين الجودة:

١. تطبيق مراقبة الجودة على كل المنشأة.

٢. أن تختار المنشأة بين نوعين من الجودة، الجودة برفاهية أو الجودة العادية.

٣. الرقابة.

٤. التكامل.

٥. الجودة تؤدي إلى زيادة الأرباح.

٦. الجودة عبارة عن شيء متوقع، وليس عبارة عن رغبة. ويعني بذلك أن تكون جزءًا أساسيًّا من المنتج.

٧. يؤثر الأفراد في الجودة حيث إن أعظم تحسينات الجودة تأتي من تحسين الأفراد للعملية وليس بإضافة آلات.

٨. مراقبة الجودة الشاملة لجميع المنتجات والخدمات.

٩. مراقبة الجودة دورة حياة كاملة وشاملة، (أي من بدء التصميم وحتى المنتج الخارج).

١٠. التحكم في العملية.

١١. يمكن تعريف نظام الجودة الشاملة: على أنه نظام العمل المتفق عليه في كل أنحاء المنشأة، ويوفر هذا النظام مراقبة مستمرة ومتكاملة لكل الأنشطة الرئيسية، ويجعل المنشأة منظمة واسعة المدى.

١٢. **الفوائد:** وهي التي تنتج من برامج الجودة الشاملة، وهي عبارة عن التحسينات في جودة المنتج والتصميم والتقليل في نفقات التشغيل والفاقد، وتحسين معنويات العاملين وتقليل الاختناقات في خطوط الإنتاج.

١٣. **تكلفة الجودة:** وهي وسائل لقياس أنشطة مراقبة الجودة الشاملة، وتشمل: التكلفة الوقائية، وتكاليف التقييم، وتكاليف الفشل الداخلي والفشل الخارجي.

١٤. **التنظيم لمراقبة الجودة:** حيث الجودة تعتبر وظيفة كل فرد في المنشأة.

١٥. تعيين مدربين للتدريب على الجودة ولا يكون عملهم البحث عن الأخطاء.

١٦. الالتزام المستمر لبرنامج مراقبة الجودة الشاملة وعدم اعتباره تحسينًا مؤقتًا أو مشروعًا لتقليل تكلفة الجودة.

١٧. استخدام الأدوات الإحصائية عندما يكون استخدامها مفيدًا.

١٨. الميكنة الآلية ليست علاجًا لجميع المشاكل، فيجب التأكد من أن أنشطة التوجه بالفرد تم تطبيقها قبل الاقتناع بأن الميكنة الآلية هي الحل، حيث إنها معقدة وقد تصبح كابوسًا حقيقيًّا في التطبيق.

١٩. يجب أن يكون الشخص الذي يخلق المنتج أو يوفر الخدمة قادرًا على التحكم في جودة المنتج أو الخدمة ولا بد من تفويض السلطة إذا كان ذلك ضروريًّا.

كاورو إيشيكاوا (Kaoru Ishikawa)

كاورو إيشيكاوا (١٩١٥م – ١٩٨٩م) من الرواد اليابانيين في مجال الجودة، وكان والده (إشيرو) رئيسًا لجمعيتين يابانيتين شهيرتين هما: اتحاد المنشآت الاقتصادية اليابانية، والاتحاد الياباني للعلوم والهندسة.

وساعدته مكانة والده العلمية والعملية أن يلتقي بعدد كبير من العلماء من خارج اليابان وداخلها، وحضور المحاضرات القيمة التي كان هؤلاء العلماء يلقونها. وتخرج إيشيكاوا في جامعة طوكيو عام ١٩٣٩م تخصص كيمياء تطبيقية، وحصل في عام ١٩٥٢م على جائزة ديمنج تكريمًا له على إسهاماته في مجال الجودة.

أ- فلسفة إيشيكاوا

يعد إيشيكاوا الأب الحقيقي لحلقات الجودة باعتباره أول من نادى بتكوين عدد من العاملين تطوعًا، ويتراوح عددهم بين ٤-٨ عاملين، وتكون مهمتهم التعرف على المشاكل التي يواجهونها وطرح أفضل الطرق لحلها.

وأصدر هذا العالم الياباني كتابًا أسماه «مرشد إلى السيطرة على الجودة». كما اقترح أيضًا مخططات تحليل عظمة السمكة والتي تشبه هيكلًا عظميًّا لسمكة؛ وذلك حيث تمثل العظام أو الأشواك مسببات محتملة لمشكلة معينة فتستخدم لتتبع شكاوى العملاء عن الجودة، وتحديد مصدر أو مصادر الخطأ أو القصور.

ويرى إيشيكاوا أنه بينما تنحصر المسئولية عن جودة المنتج في الشركات الأمريكية في عدد محدود من طاقم الإدارة، فإن كل المديرين اليابانيين مسئولون عن الجودة وملتزمون بها.

وركز إيشيكاوا على أهمية شمول مراقبة الجودة على خدمة ما بعد البيع، ومشاركة العاملين بكافة مستوياتهم في عملية مراقبة الجودة، من خلال قيامه بتصنيف أدوات الجودة الإحصائية إلى مجموعات، وربط كل مجموعة بمستوى معين من العاملين كما يلي:

١- المجموعة الأولى:

الأدوات التي يمكن تعلمها وتطبيقها من قبل أي شخص في الشركة من أجل تقييم مشاكل الجودة، ومن هذه الأدوات (السبب والأثر، تحليل باريتو، خرائط مراقبة العمليات، المدرجات التكرارية، مخططات التشتت، وأدوات الفحص).

٢- المجموعة الثانية:

الأدوات التي يمكن استخدامها من قبل المديرين وخبراء الجودة وهي تتضمن اختبار الفرضيات والعينات.

٣- المجموعة الثالثة:

الأدوات التي تستخدم في حل المشاكل الإحصائية المتقدمة والمستخدمة من قبل خبراء الجودة والمستشارين وهي تتضمن أدوات بحوث العمليات.

ب - مبادئ الجودة عند إيشيكاوا

صاغ إيشيكاوا فلسفته في تحسين ومراقبة الجودة الشاملة على المبادئ التالية:

١. تبدأ الجودة بالتعليم.
٢. الخطوة الأولى للجودة هي معرفة متطلبات العميل.
٣. الوضع المثالي لرقابة الجودة يتم عندما لا يكون الفحص ضروريًّا.
٤. العمل على إزالة السبب وليس الأعراض.
٥. مراقبة الجودة هي مسئولية جميع العاملين في جميع القطاعات.
٦. عدم الخلط بين الوسائل والأهداف.
٧. وضع الجودة في المقام الأول.
٨. التسويق هو المدخل والمخرج للجودة.
٩. يجب على الإدارة العليا ألا تظهر الغضب عندما يقوم العاملون تحت رئاستهم بتقديم الحقائق لهم.
١٠. يمكن حل ٩٥٪ من المشاكل عن طريق الأدوات السبع لمراقبة الجودة.
١١. تعتبر البيانات التي لا تضيف معلومات بيانات خاطئة.

جينيشى تاجوشى (Genichi Taguchi)

عمل تاجوشي مستشارًا لعدد من الشركات الكبيرة مثل فورد و IBM لمساعدتهم على تطوير السيطرة الإحصائية على جودة عملياتهم الإنتاجية.

ويرى تاجوشي أن الضبط المستمر للآلات لبلوغ جودة مناسبة للمنتج ليس كافيًا، وأنه بدلًا من ذلك يجب أن تصمم المنتجات بحيث تكون قوية بقدر كاف ومتحملة لأداء شاق، برغم التباينات على خط الإنتاج أو في مواضع الأداء بشكل عام.

ويعتبر تاجوشي من رواد الجودة اليابانيين، حيث عمل مديرًا للأكاديمية اليابانية للجودة، وحاز جائزة ديمنج أربع مرات. ولتاجوشي إسهامات عظيمة في الجودة الشاملة حيث نادى بتطوير وسائل لتحسين الجودة، والتي تعتمد على طرق التصميم التجريبي لزيادة كفاءة المنتج والعمليات الخاصة به.

هذه الوسائل كانت الأساس لفلسفة تاجوشي المرتكزة على المبدأ الثالث من مبادئ ديمنج التي تهدف إلى تقليل الحاجة للتفتيش النهائي للمنتج عن طريق البدء بتحسين الجودة في مرحلة ما قبل التصنيع، ومن النقاط الرئيسية لهذه الفلسفة هي:

١. تغير وقت إدخال مراقبة الجودة إلى مرحلة التصميم (ما قبل التصنيع)؛ وذلك لتقليل الاعتماد على التفتيش وزيادة جودة المنتجات والعمليات للمساعدة في إتمام الأعمال بالشكل الصحيح من المرة الأولى.

٢. تغير هدف الجودة من «الحصول على المواصفات المطلوبة» إلى «الوصول إلى الهدف المطلوب من جودة المنتجات بعد التقليل من التباين في المنتج عن هذا الهدف»، وقد تم ذلك من تغيير أساليب قياس الجودة باستخدام الانحرافات والمتوسطات بدلًا من استخدام نسبة العيوب كمؤشر لضعف الجودة.

٣. تغير التعامل مع العوامل الخارجية عن السيطرة التي تؤثر على المنتج والعمليات الخاصة به، وذلك بإزالة تأثير هذه العوامل وليس أسبابها.

خلاصة أهم الرواد وأفكارهم

١ - إدوارد ديمنج W. Edwards Deming:

- قدم ١٤ خطوة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة «Total quality management» .
- طور دورة التحسين المستمر quality improvement وهي مبدأ PDCA (خطط Plan – نفذ DO – تحقق Check– باشر Act).

٢ -جوزيف جوران joseph Juran :

- أنشأ مبدأ ٢٠: ٨٠ (٢٠ ٪ من الأسباب تؤدي إلى ٨٠ من النتائج – والغرض منها هو التركيز على الأسباب ذات التأثير الكبير).
- شجع على تدخل الإدارة العليا.
- عرف الجودة على أنها «الملاءمة للغرض Fitness for use »

٣ - فيليب كروسبي Philip Crosby :

- نشر مبدأ تكلفة ضعف (نقص) الجودة Cost of poor quality (أي ما هي الآثار المالية المترتبة على ضعف الجودة).
- أكد على أن المنع والوقاية أفضل من الفحص والاختبار. (الوقاية خير من العلاج)
- نشر مبدأ «خالٍ من العيوب Zero defects».
- عرف الجودة أنها التوافق مع المتطلبات «Conformance to Requirements».

أدوات نظام الجودة

أدوات الجودة هي طرق لجمع البيانات وعرضها لمراقبة التغيير الذي يُعبر عن مدى الاختلاف صعودًا أو هبوطًا أو قربًا أو بعدًا لهدف أو معيار محدد من قبل، وكثيرًا ما تكون هذه الطرق في صورة أشكال بيانية.

وأدوات إدارة الجودة تُبسِّط البيانات والمعلومات وتتيح فهمها للإنسان العادي المتمتع بشيء من الخبرة والتدريب؛ كما تستطيع هذه الأدوات تقديم صورة واضحة عن سير العمل في المؤسسة الإفتائية ؛ لكي تقوم الإدارة الواعية بتفسير التغيير الحادث وتحليله باستخدام عناصر إدارة الجودة الأخرى.

وهذه الأدوات هي:

١. مخطط السبب والتأثير.

٢. تسلسل المخطط الانسيابي.

٣. أوراق الفحص.

٤. منحنى باريتو.

٥. المدرج التكراري.

٦. منحنيات الضبط.

٧. المخطط البياني المتفرق.

أدوات الجودة السبعة



01 مخطط السبب والتأثير
Cause and Effect diagram

02 تسلسل المخطط الانسيابي
Flow Chart

03 أوراق الفحص
Check sheets

04 منحنى باريتو
Pareto diagram

05 المدرج التكراري
Histogram

06 منحنيات الضبط
Control Charts

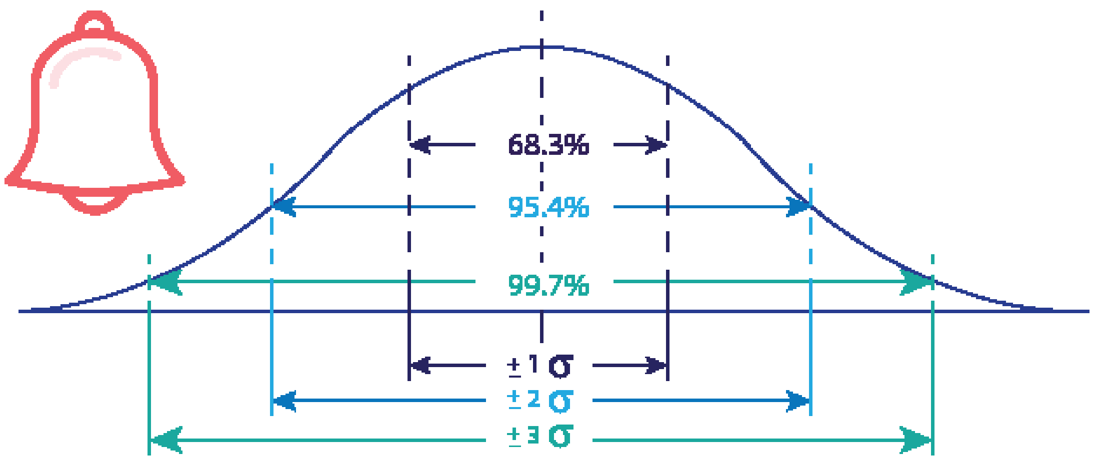
07 المخطط البياني المتفرق
Scatter Diagram

نتناول فيما يلي أهم ثلاثة منها:

(١) منحنى باريتو باريتو البياني أو (المجالات القليلة الحاكمة)

تُنسب هذه الطريقة إلى الاقتصادي الإيطالي «باريتو» الذي كان يدرس توزيع الثروة في المجتمع؛ فلاحظ أن (٨٠٪) من النتائج تسببها (٢٠٪) من المسببات في أغلب الأحيان؛ فمثلًا لوحظ أن (٨٠٪) من الخدمات الجيدة يخرجها فقط (٢٠٪) من العاملين، وأن (٨٠٪) من أوقات المديرين يقضونها مع (٢٠٪) من العاملين؛ وكذلك (٨٠٪) من مشاكل الجودة ترجع إلى (٢٠٪) من المسببات.

وبالتالي فإن على المؤسسة أن تبحث عن السبب الرئيسي الذي قد يؤدي إلى عدم التطابق مع تطلعات المستفتي واحتياجاته وأن تولي هذا السبب (٨٠٪) من اهتمامها.



المساحة الإجمالية تحت المنحنى = واحد صحيح أو 100%

ويلاحظ أنه يتم تنفيذ خرائط باريتو باتباع الخطوات التالية:

- تجميع بيانات إحصائية عن عدد مرات تكرار حدوث كل مشكلة.
- ترتيب البيانات تنازليًّا حسب عدد مرات التكرار.
- إيجاد التكرار المتجمع.
- حساب النسبة المطلوبة المتجمعة بقسمة التكرار المتجمع على إجمالي التكرارات.

مثال ذلك:

فيما يلي بيان بالأخطاء وعدد مرات تكرارها لأحد المتصدرين للفتوى الهاتفيةعلى مدى عمله لثلاثة أشهر حيث كان أخطائه ٢٠٠ خطأ:

م	نوع الخطأ	عدد الأخطاء	عدد الأخطاء المتجمعة	النسبة المتجمعة للخطأ
١	استخدام التحية المخصصة	٦٢	٦٢	٣١٪
٢	استخدام المصطلحات الشرعية الصعبة	٤٢	١٠٤	٥٢٪
٣	عدم مراعاة المصطلحات العرفية	٣٦	١٤٠	٧٠٪
٤	إعادة سؤال المستفتي عن معلومة سبق أن ذكرها	٢٢	١٦٢	٨١٪
٥	الاسترسال مع مستفتي ذي حالة نفسية مَرَضِيَّة	١٦	١٧٨	٨٩٪
٦	الإفتاء في المسائل التي لا تدخل تحت النطاق	١٢	١٩٠	٩٥٪
٧	عدم الالتزام بمعتمدات الفتوى	١٠	٢٠٠	١٠٠٪
	المجموع	200		

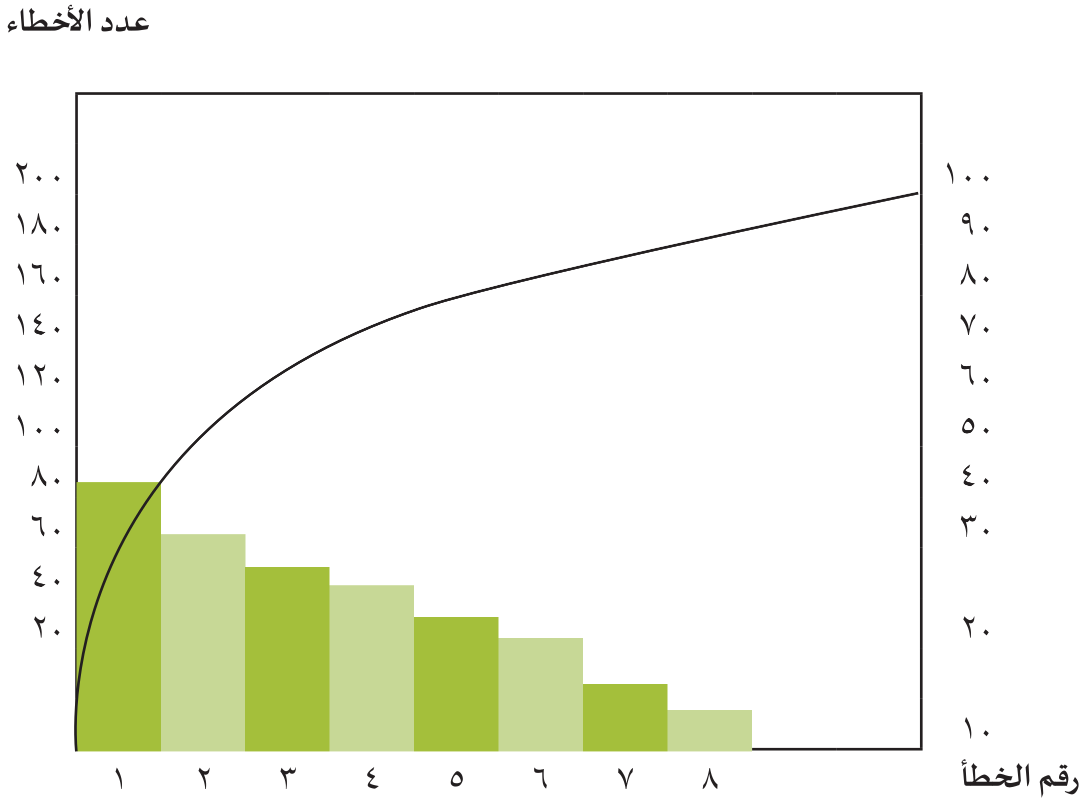
ويمكن ملاحظة أن السبب الأول مسئول عن ثلث الأخطاء تقريبًا ٣١٪ والخطأ الأول والثاني مسئولان عن أكثر من نصف الأخطاء ٥٢٪ والأسباب الثلاثة الأولى مسئولة عن ٧٠٪ من الأخطاء.

فيمكن على ذلك اتخاذ القرار بإعادة التدريب في المجالات المسئولة عن أكثر الأخطاء أولًا.

وفيما يلي أيضًا بيان بأسباب عدم رضا المستفتين عن الخدمة التي يذكرونها في استقصاءات الرأي:

م	النـــوع	العدد	إجمالي العدد	النسبة المتجمعة
١	طول وقت انتظار الفتوى	٩٠	٩٠	٣٠٪
٢	عدم جاهزية أماكن الانتظار	٧٥	١٦٥	٥٥٪
٣	سوء معاملة موظفي الاستقبال	٦٣	٢٢٨	٧٦٪
٤	سوء معاملة المتصدر للإفتاء	٢٧	٢٥٥	٨٥٪
٥	عدم الخصوصية	١٨	٢٧٣	٩١٪
٦	تضارب الفتاوى	١٥	٢٨٨	٩٦٪
٧	عدم فهم إجابة السؤال	١٢	٣٠٠	١٠٠٪
	المجموع	300		

ويمكن تصوير ذلك بيانيًّا كما يلي:



(٢) خريطة التدفق

تهدف خريطة التدفق إلى المساعدة في إلقاء الضوء على نتائج العمليات المتعلقة بنقاط اتخاذ القرارات الرئيسة لتحسين الجودة من خلال التحقق من صحة القرار المتخذ ومن ثم متابعة الخطوات أو تصحيحها إذا ثبت خطؤها.

ويمكن تطبيق خريطة التدفق على النحو التالي:

١. تحديد جميع العمليات والأنشطة الرئيسة بالمؤسسة وكتابتها على بطاقات.

٢. تدوين هذه العمليات والأنشطة في شكل متتابع وكتابتها على لوحة أوراق كبيرة.

٣. بدء العمل من خلال التتابع المدون من أوله إلى آخره مع تحديد القرارات الرئيسة أو المخرجات لقاعدة البيانات.

٤. تحديد الارتباط بين العمليات والقرارات والمخرجات في صياغة نهائية لتتابعها.

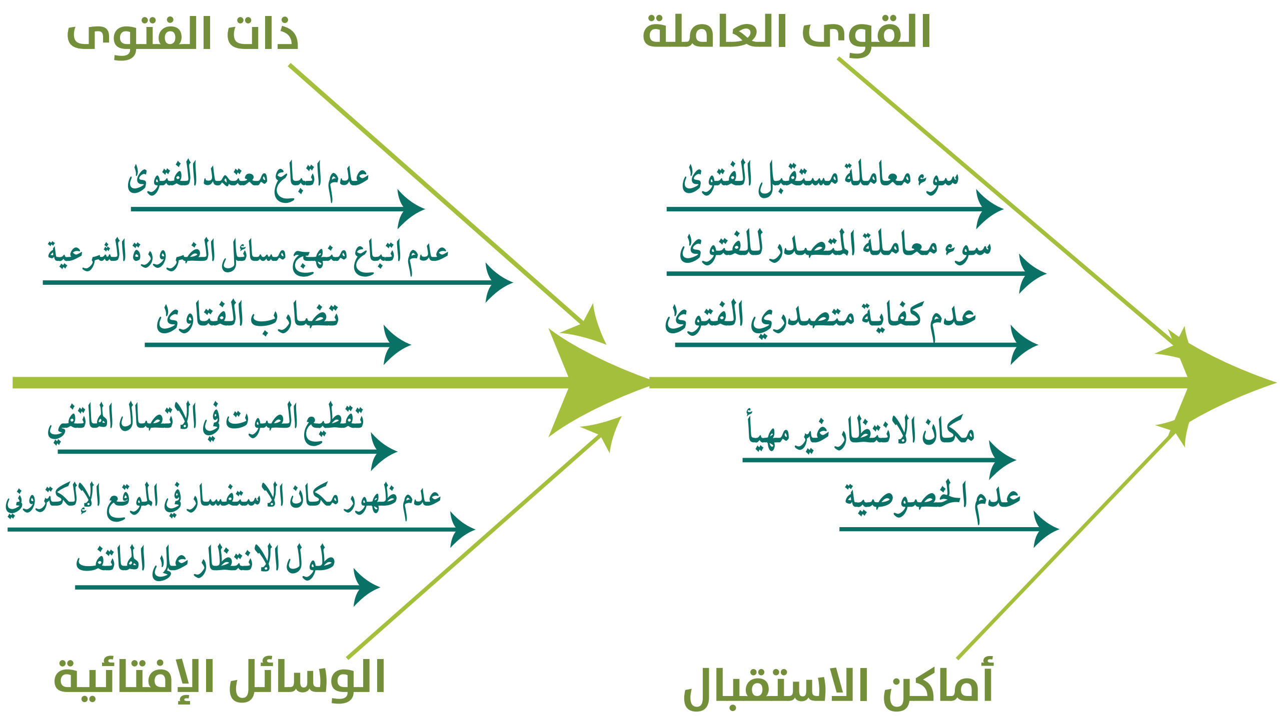
٥. وضع النتائج المستخلصة من الخطوات السابقة في شكل خريطة التدفق.

وهذه الطريقة مفيدة عندما يتطلب الأمر مزيدًا من العلميات عن عمليات معقدة.

نموذج «السبب والأثر»:

ويعتمد هذا الأسلوب على تحديد المشكلة بشكل دقيق ثم تحديد الأسباب الرئيسية وكذلك الأسباب الفرعية لكل مجموعة وبعدها يتم تحديد الأسباب الأكثر قوة في خلق المشكلة مع إهمال الأسباب الأخرى.

والشكل التالي يوضح تحليل حالة عدم الرضا لأحد المستفتين؛ حيث يمثل كل سهم مصدر ممكن لعدم الرضا.



أما عن الخطوات التي تتبع لتحليل السبب والنتيجة فإنها تتمثل فيما يلي:

أ- تحديد النتيجة (المشكلة):

حيث يجب تحديد المشكلة بدقة وتدوينها في الجهة اليسرى على لوحة ورقية مع رسم سهم قادم من جهة اليمين نحو المشكلة.

ب- تدوين الفئات الرئيسية للأسباب المحتملة التي أدت إلى حدوث المشكلة والتي تقع عادة في الفئات الأربع المتمثلة في الآلات والعمال والمواد والأساليب وترسم على الشكل التوضيحي.

ج- إضافة الأسباب التفصيلية إلى الرسم التوضيحي وذلك باستخدام طريقة العصف الذهني؟

د- تحديد الأسباب الأكثر احتمالًا.

هـ- تحديد أرجح الأسباب.

و- التحقق من صحة السبب أو الأسباب.

الفصل الثالث

مفهوم الجودة في المؤسسة الإفتائية وأهميتها

المبحث الأول

مفهوم الجودة في المؤسسة الإفتائية

تُعرَّف الجودة في المجال الخدماتي بأنها: «تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لتلك الخدمة».

وعليه فتكون الجودة في المؤسسات الإفتائية هي: تطابق الأداء الإفتائي -الشامل للنواتج الإفتائية ولعملية الإفتاء في حد ذاتها- مع توقعات المستفتي.

في المجال الخدمي يبني العملاء توقعاتهم وإدراكاتهم وبالتالي حكمهم على جودة الخدمة على عشرة أبعاد، وهي:

١. درجة الثقة والمصداقية في الأداء، وتعني الاتساق في الأداء وإنجاز الخدمة، كما تم الوعد بذلك، وأداء الخدمة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى.

٢. سرعة الاستجابة، وتعني المبادرة إلى مساعدة العملاء والرد السريع على استفساراتهم والحساسية تجاه حاجات العملاء والسرعة في أداء الخدمة.

٣. الكفاءة أو القدرة، وتعكس المهارة والقدرة على أداء الخدمة والتي تستمد من توافر المعلومات والإلمام بظروف وطبيعة العمل وامتلاك كافة المهارات الضرورية لتحقيق الأداء السليم للخدمة.

٤. الوصول للخدمة، ولا يتضمن هذا الجانب سهولة الاتصال فحسب، ولكن كل ما من شأنه أن ييسر من الحصول على الخدمة؛ مثل ملاءمة ساعات العمل، وتوافر عدد كافٍ من منافذ الخدمة، وملاءمة موقع المؤسسة أو فرعها.

٥. المصداقية، وتشمل الأمانة والثقة والسمعة في كل من المؤسسة ومقدم الخدمة.

٦. الاتصال، ويعني دوام إمداد العملاء بالمعلومات ومخاطبة العميل باللغة التي يفهمها والإنصات وتأمين الحصول على المعلومات المرتدة.

٧. الأمان، ويعكس ذلك بالدرجة الأولى خلو المعاملات مع المؤسسة الخدمة من الشك أو المخاطرة أو الخطورة.

٨. الفهم، ويعكس الجهد المبذول للتعرف على احتياجات العميل ومواءمة الخدمة في ضوء تلك المعرفة؛ كما يتضمن هذا الجانب توفير الاهتمام الشخصي للعميل وسهولة التعرف عليه.

٩. اللباقة، وتعني أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام، وأن يتسم بالمعاملة الودية مع العملاء، ومن ثم فإن هذا الجانب يشير إلى الصداقة والاحترام والود بين مقدم الخدمة والعميل.

١٠. النواحي المادية الملموسة، وتشير إلى مظهر التسهيلات المادية والمعدات والعاملين ومستوى التكنولوجيا وتصميم المباني وغير ذلك.

ولأن المؤسسات الإفتائية هي مؤسسات خدمية في المقام الأول؛ فإن الأبعاد التي يبني عليها المستفتي حكمه على جودة الخدمة المقدمة في المؤسسة لا تخرج عن الأبعاد السابقة مع خصوصية المؤسسات الإفتائية، ويمكن تحديد هذه الأبعاد بما يلي:

١. الوثوق بها والثبات، ويشير هذا البُعد إلى القدرة على الإفتاء بشكل موثوق به وإصدار الفتاوى بدرجة عالية من الدقة والثبات والتماثل، ويُعبَّر عن ذلك بـ«إصدار الفتوى بشكل سليم من أول مرة وكل مرة».

٢. الثقة، ويُشير هذا إلى امتلاك الموظفين المباشرين المعرفة وحسن المعاملة، وكذلك قدرتهم على بعث الثقة في نفوس المستفتين، ويؤكد هذا البعد على ضرورة وجود موظفين ماهرين يمكنهم معاملة المستفتين بشكل متميز، وتكون لديهم القدرة على جعل هؤلاء المستفتين يشعرون بالثقة في المؤسسة الإفتائية التي يمثلونها.

٣. الاتصال، وهذا البُعد يعني العناية بالمستفتين وإعطاء كل منهم الاهتمام الكافي بصورة شخصية، وينطوي ذلك على ضرورة أن يعرف موظفو المؤسسة الإفتائية كل مستفتٍ على حدة، وأن يقوموا بإجراء اتصالات دائمة معه، وأن يكون لديهم معرفة تفصيلية بحاجاته ومتطلباته الخاصة بالشكل الذي يُظهر مدى تعاطف الموظف مع المستفتي وعمق علاقاته به ورعاية المستفتين والتعامل معهم وفق آداب الشرع الشريف.

٤. الجوانب الملموسة، ويشير ذلك إلى الدليل المادي للنتاج الإفتائي؛ حيث ينطوي النتاج الإفتائي على بعض الأجزاء الملموسة؛ مثل التجهيزات والأدوات المستخدمة في أداء النتاج الإفتائي

والفتاوى المكتوبة التي يستلمها المستفتي والأبحاث الإفتائية الصادرة عن المؤسسة، كما يشمل ذلك الجمالية في أماكن الاستفتاء ومظهر الموظفين.

٥. كفاءة وقدرة المتصدرين للفتوى، أمانة وإمكانيات وحرفيَّة المتصدر للإفتاء وقدرته على الوصول للحكم الشرعي الصحيح الموافق لمنهج الإفتاء في المؤسسة أو الهيئة الإفتائية.

٦. الأمان، ويعني إلمام الموظفين بمهام وظائفهم بشكل يمكِّنهم من تقديم إفتاء خالٍ من مخاطر الخلافات الاجتماعية والتجارية التي قد تكون بين المستفتين.

٧. الاعتمادية، ويُقصد بها قدرة المؤسسة الإفتائية على الإفتاء طبقًا للمنهج المعتمد وبشكل دقيق يُعتمد عليه.

٨. إمكانية الوصول، وتشير إلى سهولة وصول المستفتي إلى النتاج الإفتائي والتواصل مع المتصدرين للفتوى.

٩. الاستجابة، وهي القدرة على تلبية الاحتياجات المجتمعية الجديدة والطارئة من خلال المرونة في الأساليب والإجراءات ووسائل تقديم الخدمة الإفتائية، ويشمل ذلك سرعة الاستجابة للمستفتي عند طلب الفتوى، وإيصال الفتوى في الوقت المطلوب والمكان المحدد وبالشكل المطلوب.

وعلى ذلك فيمكن إجمال أبعاد الجودة في المؤسسات والهيئات الإفتائية في ثلاثة أقسام:

١٠. جودة تصميم العمليات الإفتائية في المؤسسة الشاملة للمنهج العلمي للإفتاء ولإجراءات إيصال الفتوى.

ويُقصد بجودة التصميم هنا تحديد خصائص معينة للفتوى تجعلها قادرة على تحقيق المصالح التي تدور الشريعة الإسلامية عليها والتي ترتبط بطبيعة الدولة التي تتولى المؤسسة أو الهيئة الإفتاء لمواطنيها، وكذلك درجة تحقيق إجراءات إيصال الفتوى لتطلعات المستفتي.

وقد يختلف التصميم من مؤسسة لأخرى؛ حيث يعكس كل تصميم منهج المؤسسة الإفتائية وسياستها العامة؛ فالمؤسسة الإفتائية العاملة في الدول الإسلامية تختلف عن نظيرتها في الدول غير الإسلامية والمؤسسات التي تحدد نطاقها الوعائي بالفتاوى المباشرة فقط تختلف احتياجاتها وتصميماتها عن المؤسسات التي تفتي إلكترونيًّا وهاتفيًّا ونحو ذلك.

وينطوي تصميم العمليات الإفتائية على العناصر التالية:

أ- **توصيف الجودة:** وذلك بوضع مواصفات واضحة ومحددة تُعبر عن مستوى الجودة المطلوب في الفتوى وفي طريقة إيصالها؛ ككونها تراعي معتمد المذهب الفلاني أو تأخذ بالأيسر من المذهب الفلاني... ونحو ذلك.

ب- **حدود التجاوز:** بمعنى أن يحتوي التصميم على تحديد واضح للحدود المسموح بها في التجاوز عن المواصفات المحددة؛ كأن يُنص في المنهج الإفتائي على التزام المذهب الحنبلي إلا أنه يُفتى في مسائل الضرورة بالمذهب الحنفي مثلًا.

ج- **وسيلة القياس:** بمعنى أن يحتوي التصميم على تحديد الوسيلة التي يمكن الاستعانة بها في التأكد من مدى توافر الخصائص والمواصفات في الفتوى المنتجة وقياس درجة التغيير والانحراف والحكم على التزامها بحدود التجاوز.

د- **تعديل التصميم:** حيث إنه في بعض الحالات يتعذر استخدام تصميم معين، فيجب أن تتوافر آليات للنظر في التصميم وتعديله.

٢- جودة الفتوى، وهي درجة تطابق الفتوى المقدَّمة للمنهج العلمي والإجرائي الموضوع في المؤسسة والسابق تصميمه.

٣- جودة المؤسسة الإفتائية، وهي درجة الوعي بالجودة وثقافة السعي لإرضاء الله تعالى وتحقيق غرض المستفتين؛ هذه الثقافة المترسخة في فكر المتصدرين للإفتاء والباحثين وسائر العاملين بالمؤسسة.

وإذا كانت الجودة في الميدان الاستهلاكي تتعلق بإرضاء العميل؛ لكن في المجال الإفتائي لا يمكن تقبُّل ذلك؛ بل الجودة هنا تتعلق بإرضاء تطلعات المستفتين المعقودة على بيان الحكم الشرعي الصحيح في الواقعات؛ لأن الأساس أن الحكم الشرعي مستقل عن إرادة المستفتين.

ولتحقيق الدرجة المتميزة من الجودة في هذه الأبعاد كان من الأهمية تطبيق نظام إدارة جودة في المؤسسات الإفتائية يركز على التغيير الجذري في عمليات المؤسسة الإفتائية من أجل تطوير الإنتاجية في كمها وكيفها بهدف تلبية الاحتياجات المجتمعية بتقديم ناتج إفتائي ذي جودة عالية، وذلك بإعادة تصميم العمليات الأساسية بشكل جذري، مما يؤدي إلى تحقيق تحسينات جوهرية وليست هامشية تدريجية.

المبحث الثاني

أهمية تطبيق إدارة الجودة في المؤسسة الإفتائية

يؤدي تطبيق «إدارة الجودة» بالمؤسسات الإفتائية إلى الفوائد الآتية:

١. تقليل العمليات الإدارية والمكتبية في الخدمة المعينة.

٢. تقليل التكاليف والنفقات والحد من الأخطاء والهدر الناتج عن تكرار الأعمال، واستهلاك الموارد أو سوء استخدامها.

٣. تبسيط النماذج والإجراءات المستخدمة.

٤. تحسين سمعة المنشأة وصورتها ورفع درجة مرجعيتها والوثوق بها في الداخل والخارج.

٥. تقوية انتماء وولاء الباحثين والعاملين بالمؤسسة الإفتائية وتحفيزهم ومشاركتهم في نجاحها والعمل على تطوير وتحسين الخدمات التي تؤدى بها.

٦. تحسين كفاءة وفعالية الأداء للأفراد والإدارات والعمليات في المؤسسة الإفتائية. والمقصود بالفعالية: الحصول على النتائج المرغوبة والمخطط لها، وأما الكفاءة فهي تنفيذ الأعمال بأقل قدر من الجهد والتكلفة والوقت.

٧. الاهتمام بقضايا أخرى بالغة الأهمية نتيجة للالتزام الإداري وبناء ثقافة الحرص على التحسين المستمر وخفض مستويات مقاومة التغيير.

٨. كسب رضا المستفتين والمستفيدين من الخدمات.

وهناك العديد من الشواهد التي تُظهر لكبار المسئولين عن المؤسسة أو الهيئة الإفتائية عدم الجودة في المؤسسة، وتجعل من الضروري تبني أسلوب «إدارة الجودة» عبر تطبيق «نظام إدارة الجودة» في المؤسسة.

ويمكن تحديد بعض هذه الشواهد فيما يخص العملية الإفتائية بما يلي:

أولًا: انخفاض الجودة:

ومن أمثلة انخفاض الجودة: تضارب الفتاوى، والاختلاف الشديد في صياغة الفتاوى المُقدمة بصورة مكتوبة، وخروج فتاوى مخالفة للمنهج المعتمد في المؤسسة أو الهيئة الإفتائية.

ثانيًا: زيادة الوقت المقرر لعملية الإفتاء:

ويظهر ذلك في التفاوت الشديد بين القائمين على الإفتاء؛ فبعضهم مثلًا يقوم بإفتاء عشرة أشخاص كل يوم والبعض في نفس المجال يقوم بإفتاء خمسين، وبعضهم يُعد فتوى في الأسبوع وبعضهم يُعدها في شهر، وهكذا.

ثالثًا: زيادة عمليات المراقبة:

وذلك بتعدد المراجعات على المتصدِّر الواحد للإفتاء أو على الفتوى الواحدة.

رابعًا: اتجاه الباحثين من ذوي الخبرة لترك المنشأة:

ذلك أن الباحث النابه الخبير إذا لم يجد البيئة الملائمة لاكتشاف قدراته واستثمارها، ولم يجد التقدير الكافي لإمكاناته ومواهبه؛ فإنه سيتجه لترك المكان الذي لا يساعده على تحقيق متطلباته إلى مكان آخر.

خامسًا: زيادة عدد الاجتماعات:

سادسًا: كثرة حالات إلقاء اللوم على الآخرين:

سابعًا: زيادة عدد شكاوى المستفيدين بالفتاوى:

فإن الأفراد أو الجهات المستفتية إن زادت عدد شكاواها من تأخير الفتاوى أو سوء التعامل معهم أو عدم إيصال الفتوى في الوقت المطلوب والمكان المحدد وبالشكل المطلوب، أو اشتكوا من عدم الثقة بإمكانيات وحرفيَّة المتصدر للإفتاء وقدرته على الوصول للحكم الشرعي الصحيح أو نحو ذلك؛ فإن في ذلك شاهدًا على عدم الجودة في المؤسسة أو الهيئة الإفتائية.

ومما لا شك فيه أن لتطبيق أنظمة الجودة تكاليف مادية تترتب على التخطيط والتصميم والتدريب والأجهزة والتقييم وخلاف ذلك، ولكن لعدم تطبيق أنظمة الجودة تكاليف مادية أكثر تترتب على إعادة الأعمال والهدر في الموارد وتضرر سمعة المؤسسة أو الهيئة الإفتائية وخسارة ثقلها في المجتمع وغير ذلك.



فوائد تطبيق الجودة بدور الإفتاء

01. تقليل العمليات الإدارية والمكتبية في الخدمة الواحدة
02. تقليل التكاليف والنفقات والحد من التكرار والفقد
03. تبسيط النماذج والإجراءات
04. تحسين سمعة المؤسسة ورفع درجة مرجعيتها لدى المستفيدين
05. الرضا والولاء الوظيفي لدى الباحثين والعاملين
06. رفع الكفاءة في الأداء والفاعلية في النتاج
07. خفض مقاومة التغيير وتبني مبدأ التحسين المستمر
08. كسب رضا المستفتيين ومتلقي الخدمات نتيجة لكل ما سبق

المبحث الثالث

الفرق بين الإدارة التقليدية للمؤسسات الإفتائية وإدارة الجودة

تركز الإدارة التقليدية على الهياكل التنظيمية والبيروقراطية، وعلى الاتصال الرأسي والرقابة على الموظفين؛ بينما تركز إدارة الجودة على العمليات؛ أي: خطوات العمل أو الأنشطة الداخلية التي تحوِّل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة للمستفيدين.

فإن تحقيق النتائج بكفاءة داخل المؤسسة يعتمد على إدارة جميع الأنشطة داخل المؤسسة من خلال نموذج العملية (process model)، وتنطلق فلسفة هذا النموذج من أن كل عمل يحدث داخل المؤسسة يمكن تقسيمه إلى مجموعة من العمليات، ولكل عملية منها مجموعة من المدخلات يتم تحويلها إلى مخرجات محددة بممارسة مجموعة من الإجراءات، ولكل عملية عميل واحد أو أكثر يستفيد من مخرجاتها، ولها مورد واحد يقدم مدخلاتها.



ويحكم هذه العملية محوران أساسيان:

- **المحور الأول**: يتضمن آليات الأداء ووسائله التنفيذية؛ كالمهمات والأدوات والخبرات والمعلومات والمؤهلات.
- **المحور الثاني**: يتضمن مقاييس التحكم ومعاييره في ناتج العملية.

ففي حين أن منهجية التفكير لدى المدير التقليدي عند ظهور مشكلة ما فإنه يجعل سببها كامنًا في المتصدر للإفتاء أو في الباحث أو الموظف في المستفتي؛ فإن المدير في إدارة الجودة يجعل سببها كامنًا في العمليات نفسها.

وفي حين يحاول المدير التقليدي إصلاح خطأ ما يتعرف المدير في إدارة الجودة على الأسباب التي أدت إلى الأخطاء ويرصدها حتى يعالج العمليات التي أدت إلى هذا الخطأ ويُحسِّن منها.

وفي حين يُركز المدير التقليد ي على أداء عمله فقط بقطع النظر عن سائر إدارات المؤسسة؛ يساعد المدير في إدارة الجودة في إنهاء الأعمال مع كافة الإدارات المعنية.

وفي حين يحصر المدير التقليدي نشاطه في تعرُّف طبيعة عمله فقط؛ يتعرف المدير في إدارة الجودة على أثر عمله في مجموع عمليات المؤسسة.

وفي حين يُقيِّم المدير التقليدي المتصدرين للإفتاء والباحثين والموظفين، يُقيِّم المدير في إدارة الجودة العمليات.

وفي حين يسعى المدير التقليدي لتغيير الأشخاص لتحسين العمل؛ يسعى المدير في إدارة الجودة لتحسين العمليات لتحقيق هذا الهدف.

وفي حين يطلب المدير التقليدي موظفًا أفضل، فإن المدير في إدارة الجودة يسعى لتحسين العملية.

وفي حين يُراقب المدير التقليدي الموظفين ويضبطهم؛ فإذ المدير في إدارة الجودة يُطوِّرهم ويُمكِّنهم.

وفي حين يركِّز المدير التقليدي على إنجاز الأعمال؛ فإن المدير في إدارة الجودة يُركز على تلبية طلبات المستفتي وإفادة المجتمع.

مثال ذلك أن يُكتشف في المؤسسة الإفتائية أن موظفًا ما فيها لا يعرف أن هناك قسمًا خاصًّا للإفتاء في قضايا الطلاق مثلًا؛ فيُرسل الموظف المستفتي إلى القسم العام؛ فإن المدير التقليدي ينهج نحو توبيخ مدير شئون الموظفين مثلًا ويُصلح هذا الخطأ بأن يُخبر الموظف بهذا القسم وبما عليه فعله.

بينما تهتم إدارة الجودة بالبحث عن الأسباب الجذرية للخطأ وحلها؛ مثل اكتشاف عدم وجود عمليات موثقة لإجراءات استقبال وتوجيه الموظف الجديد وعدم وجود نموذج يحتوي على قائمة تؤكد على كافة الخطوات والأنشطة الموجهة له.

الباب الثاني

تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات الإفتائية

تمهيد وتقسيم:

للجودة في المؤسسات الإفتائية مبادئ عامة تم بيانها فما سبق، وهذه المبادئ ينبغي تضمينها في نظام إدارة تسري هذه المبادئ في سائر عناصره، ولتطبيق هذا النظام متطلبات ومراحل، وينبغي لمن أراد نجاح هذا النظام أن يقف على معوقات التطبيق؛ لذا اعتنى هذا الباب ببيان سائر هذه الأمور بعد بيان علاقة الجودة بالتخطيط الاستراتيجي؛ **فتم تقسيمه إلى أربعة فصول:**

- **الفصل الأول: الجودة والتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الإفتائية.**
- **الفصل الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات الإفتائية.**
- **الفصل الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة في المؤسسة الإفتائية.**
- **الفصل الرابع: معوقات تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات الإفتائية.**

التعريفات والمصطلحات

- «**رئيس هيئة الإفتاء**»: ويُشار به إلى أعلى جهة في المؤسسة الإفتائية والمعني بإصدار القرارات الأساسية وإقرار السياسات العامة سواء كان فردًا أو جماعة، متخصصًا في الشريعة الإسلامية أو لا، ويُقابله في الاصطلاح الإدارية «الإدارة العليا».
- «**النتاج الإفتائي**»: ويُشار به إلى الفتوى الصادرة من المتصدر للإفتاء بأي شكل كان أو الوسائل المطبوعة أو الإلكترونية المعنية بالمجال الإفتائي الصادرة من المؤسسة الإفتائية.
- «**وسيلة الإفتاء**»: ويُشار به إلى الصورة التي تنتقل عبرها الفتوى إلى المستفتي؛ فتشمل المباشرة للمستفتي وجهًا لوجه أو الحديث معه عبر الهاتف أو إرسال الفتاوى إلكترونيًّا أو في صورة مطبوعة وغير ذلك.
- «**المتصدرون للإفتاء**»: وهم المعنيون بإيصال الفتوى إلى المستفتي في أي وسيلة إفتائية كانت؛ إفتاء مباشرًا أو مكتوبًا أو إلكترونيًّا أو صوتيًّا أو غير ذلك.
- «**الباحثون**»: وهم الداعمون الشرعيون للمتصدرين للإفتاء بما يُنشئونه من أبحاث تتعلق بالفتاوى أو المجالات الإفتائية ولا يُعنون بإيصال الفتوى.
- «**المعاونون**»: وهم سائر موظفي المؤسسة الإفتائية من غير المتصدرين للإفتاء أو الباحثين.

الفصل الأول

الجودة والتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الإفتائية

تمهيد وتقسيم:

ينبني اعتماد نظام إدارة الجودة كمدخل من مداخل إدارة المؤسسات الإفتائية على وضوح الاتجاه الذي تسير فيه المؤسسة، وتوجيه المؤسسة الإفتائية للسير في هذا الاتجاه إنما يكون عبر استراتيجية واضحة، ومصطلح الاستراتيجية يُعَد من المصطلحات القديمة المأخوذ من الكلمة الإغريقية Strato وتعني الجيش أو الحشود العسكرية، ومن تلك الكلمة اشتقت اليونانية القديمة مصطلح Strategos وتعني فن إدارة وقيادة الحروب.

وعليه فيعود أصل الكلمة إلى التعبير العسكري ولكنها الآن تستخدم بكثرة في سياقات مختلفة مثل استراتيجيات العمل.

فالاستراتيجية تعني: أصول القيادة الذي لا اعوجاج فيه، فهي تخطيط عالي المستوى، فمن ذلك الاستراتيجية العسكرية أو السياسية التي تضمن للإنسان تحقيق الأهداف من خلال استخدامه وسائل معينة، فهي علم وفن التخطيط والتكتيك والعمليات، ثم استعملت هذه الكلمة في المجالات المتعددة في شتى مناحي الحياة العامة لتعبِّر عن وصف كيفية كيف سنفعل الأمور. إنها أقلّ تحديداً من خطة العمل (التي تتضمن إجابات عن أسئلة: مَن وماذا ومتى)، فهي تحاول الإجابة بطريقة شمولية على السؤال التالي: «كيف نصل إلى هناك من هنا؟».

والاستراتيجية الجيدة تأخذ في الحسبان الحواجز والموارد القائمة (الناس، والمال، والسلطة، والمواد،...). كذلك، يجب أن تكون متناسقة مع الرؤية، والرسالة، والأهداف العامة للمؤسسة. وغالبًا ما تحتاج المؤسسة إلى عدة استراتيجيات متعددة ومختلفة لبلوغ غاياتها - توفير المعلومات، وتعزيز الدعم، وإزالة الحواجز، وتوفير الموارد... إلخ.

وهذا الفصل يوضح علاقة الجودة بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الإفتائية في مبحثين ، وهما:

- **المبحث الأول: التعريف بالتخطيط الاستراتيجي وأهميته.**
- **المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الإفتائية.**

المبحث الأول

التعريف بالتخطيط الاستراتيجي

اتسم العصر الحديث بسرعة وحدَّة وعمق المتغيرات المحلية والعالمية التي تعمل في ظلها المؤسسات الإفتائية، الأمر الذي لم تعد تصلح معه نظم وأساليب التخطيط التقليدية المعتمدة على التنبؤ والخبرة الماضية للمخطِّط في تحليل الأحداث، فلم تعد هذه الآليات قادرة على مواجهة تحديات المستقبل والتكيُّف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة، كما انخفضت الأهمية النسبية للمعايير الداخلية التي تضعها المنظمات الإفتائية لنفسها مقارنة بتلك المعايير الخارجية التي تفرضها المنظمات العالمية.

ومن هنا تظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي لتوجيه المؤسسات الإفتائية للاتجاه الذي يجب أن تسير فيه؛ بعد أن أثبتت التجارب العملية للتخطيط الاستراتيجي أن المنظمات التي تخطط استراتيجيًّا تتفوق في أدائها الكلي على المنظمات التي لا تخطط استراتيجيًّا.

أولًا: مفهوم التخطيط وأهميته:

يُعرَّف التخطيط بأنه: عملية تتضمن وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة والإمكانات الواجب توافرها لتحقيق هذه الأهداف وكيفية استخدام هذه الإمكانات بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

فالتخطيط عملية ذهنية تقوم على المنطق والعلم والدراسة للتنبؤ بالمتغيرات المستقبلية؛ أي: ما ستكون عليه الأحوال، ومن ثم وضع الأهداف المراد تحقيقها ورسم السياسات الهادفة إلى إرشاد العاملين لممارسة أنشطتهم، وكذلك إعداد الموازنات التخطيطية عند الاحتياجات ووضع مراجع العمل التفصيلية والجدول الزمني لتنفيذها.

ويُعد التخطيط ضرورة للقيام بالأنشطة وإنجازها وضمان بلوغها إلى أهدافها؛ ذلك لأن التخطيط يساعد على تحقيق الأهداف والإمكانات البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ الأهداف؛ بالإضافة إلى أنه يساعد في التنسيق بين الأعمال والرقابة عليها.

وينتج عن عملية التخطيط في المؤسسة الإفتائية هيكلً متكاملًا من الخطط تغطي كافة أنشطة المؤسسة؛ لذا فإن الخطط تُقسم إلى أنواع حسب الغرض منها، ومن أهم هذه الأنواع:

الخطط الطويلة الأجل:

وهي الخطط التي تتراوح مدتها الزمنية بين ثلاثة وعشر سنوات، وتُبنى أساسًا على معرفة المؤسسة الإفتائية بالعوامل الخارجية المؤثرة على عملياتها، وهي تشتمل على أبعاد من الخطط قصيرة الأجل للمؤسسة الإفتائية.

الخطط القصيرة الأجل:

حيث تقسم الأهداف العامة للمؤسسة الإفتائية إلى أهداف صغيرة وتقوم أقسام ووحدات المؤسسة خلال فترة زمنية لا تتعدى سنة بتحقيقها، وعلى أساس هذه الخطط توضح المؤسسة الإفتائية خططها الطويلة الأجل بمجموعة من الخطط القصيرة الأجل.

ثانيًا: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو أحد أنواع التخطيط، ويُعرَّف بأنه: العملية المنظمة والمتكاملة المتعلقة بتحديد مصالح المؤسسة في بيئة العمل الداخلية والخارجية، وذلك بالتركيز على الحصول على المعلومات المتعلقة بالماضي والحاضر والتنبؤ بمستوى أداء المستقبل المتوقع وتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة في المحيط الخارجي.

والفرق بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي أن الأول يعمل على التنبؤ بالمستقبل والثاني يسعى لتشكيله، والأول غالبًا ما يجاري الواقع والثاني عكس ذلك، والأول غالبًا ما يسعى إلى بلورة أهداف محددة لا تحتاج إلى فترة زمنية طويلة لتحقيقها؛ عكس التخطيط الاستراتيجي الذي يسعى إلى تحقيق أهداف كبرى وطَموحة لا يمكن تحقيقها في فترة زمنية قصيرة.

ويختلف التخطيط الاستراتيجي عن التخطيط الطويل المدى؛ فالتخطيط الاستراتيجي يهتم بتحديد وتحقيق غايات المؤسسة الإفتائية بالدرجة الأولى، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة في حين يهتم التخطيط الطويل المدى بتحقيق الأهداف المحددة بالدرجة الأولى، وإن التخطيط الاستراتيجي يركز ويهتم بتوافق الغايات والأهداف مع المتغيرات المجتمعية في حين أن التخطيط الطويل المدى

لا يدعو المديرين إلى التفكير استراتيجيًّا؛ أي: فيما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة الإفتائية وإعطائه أولوية في سلم اهتماماتها؛ بينما التخطيط الاستراتيجي يركز على ضرورة مساهمة المديرين في هذا المجال.

ويُقصد بالتخطيط الاستراتيجي في مقامنا: هذه الدراسة العملية المتكاملة المتعلقة بوضع استراتيجيات لأعمال المؤسسات الإفتائية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإفتائية ومن ثَم الغايات الموضوعة لها.

والكفاءة الإفتائية هي: كفاءة أداء المتصدرين للإفتاء والباحثين، ويتمثل ذلك في قيامهم بإنجاز أعمالهم بأفضل الوسائل وأقل وقت.

والتخطيط الاستراتيجي هو جهد منظم للوصول إلى قرارات ونظم وخطط للحصول على النتائج المطلوبة وتحقيق هدف المؤسسة في إشباع احتياجات الفئة المستهدفة من العملاء، والتي هي في حالتنا هذه: المستفتون.

ثالثًا: كيفية بناء الاستراتيجيات؟

١ - تنظيم اجتماع للتفكر مع فريق العمل:

مع الحرص على شعور جميع الأعضاء في الاجتماعات ... بأنه مسموع إلى أفكارهم وأنها محل تقدير، وحيث يمكن التعبير بكل صراحة عن النقد البناء.

وللمساعدة على تلبية هذه الغايات يمكن أن نضع «قواعد أساسية» ليشعر الناس بالحرية في التعبير عن أنفسهم.

وقد تشمل القواعد الأساسية:

- شخص واحد يتكلم في كل مرّة.
- لا يُسمح بمقاطعة الغير.
- تُحترم أفكار الجميع.
- الحرص على تهيئة المكان وضبط حرارة الغرفة بشكل ملائم.

٢- خطوات وضع الاستراتيجية:

- **البدء:** هي المحطة الأولى من محطات بناء الاستراتيجية، وفيها تطرح الأسئلة المهمة التالية: من نحن؟ وأين نحن الآن؟ وأين نريد أن نكون؟ وما سبب وجودنا؟
- **التخطيط:** وفيه يتم توضيح الرؤية والرسالة والأهداف والأغراض والسياسات حيث تقوم المؤسسة باستكشاف الفرص المتاحة لها في كل مجال من مجالات تخصصها وأوجه قوتها وأوجه ضعفها، مستندة إلى النتائج والمعلومات التي توصلت إليها من خلال إنجازات الخطوة الأولى.
- **التنظيم:** وفي هذه الخطوة تقوم المؤسسة بفرز المعلومات وتصنيفها وتبويبها، ومن ثم إعادة صياغة الأهداف إلى أغراض ومهام يتم على أساسها تحديد الحقوق والواجبات والسلطات والمسئوليات وبناء الهيكل التنظيمي الذي يحقق الكفاءة والفاعلية في تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الأهداف عبر الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية والوسائل والأدوات والأساليب التقنية.
- **التنفيذ والتوجيه:** وفيه يتم تنفيذ الاستراتيجيات والعمل على التطوير المستمر للموارد والأساليب والأدوات للوصول إلى الوضع الأمثل في تحقيق الكفاءة والفاعلية.
- **الرقابة والمتابعة:** وتتم هذه المرحلة بالتوازي مع عمليات التنفيذ حيث يتم فيها التأكد من السير وفقًا للإجراءات المخطط لها والتأكد المستمر أن ما يتم تنفيذه وتحقيقه يتم وفقًا لما تم التخطيط له.

ولبناء إستراتيجية جيدة علينا أن نرد على هذه الأسئلة:

- هل الاستراتيجية تعطي توجها عاما؟
- هل الاستراتيجية تناسب الموارد والفرص؟
- هل الاستراتيجية تقلل من المقاومة والحواجز؟
- هل الاستراتيجية لها تأثير كبير في الوصول للهدف ؟
- هل الاستراتيجية تدفعنا نحو تحقيق رسالتنا؟

المبحث الثاني

التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الإفتائية

أصبح التخطيط الاستراتيجي مطلبًا ملحًّا كأحد العناصر اللازمة لزيادة كفاءة المؤسسات الإفتائية نظرًا للمزايا والخصائص التي يتمتع بها التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات.

فبناء الاستراتيجيات هو طريقة لتركيز الجهود وسرعة اتخاذ القرار وينتج عن ذلك:

- الاستفادة من الموارد والفرص الناشئة.
- الاستجابة بفعالية للمقاومة والحواجز.
- استخدام الوقت، والطاقة، والموارد بكفاءة أكبر.

والاستراتيجيات بصفة عامة تراعي النظرة الشاملة لجميع المواقف والاتجاهات، ومن ثَم وضع ما يناسب هذه المواقف من أهداف ووسائل فعالة لتحقيقها؛ كما أن الانسجام والتكامل في نشاط الإفتاء يعتبر ضرورة لتحقيق أهداف المؤسسات الإفتائية.

والتخطيط الاستراتيجي يتعامل مع ظروف متباينة وفقًا للمتغيرات السريعة ومدى انتشار الظواهر السلبية المؤثرة في استقرار المجتمع وكذلك طبيعة هذا المجتمع؛ فالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الإفتائية يتطلب مجموعة من قواعد عمل ملتزمة يتحدد من خلالها الاتجاه الرئيسي للتحرك للتعديل والتطوير المستمرين، وتجدر الإشارة إلى أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الإفتائية يختلف باختلاف واقع وظروف المجتمع؛ ذلك أن لكل مجتمع ثقافته وسياسته التي تدور فيها أنماط العلاقات المختلفة.

فالتخطيط الاستراتيجي يرتكز على دراسة وتحليل الوضع الاجتماعي القائم وعلى الوصف الدقيق للحاضر وإمكانياته، وما هي التحولات السلبية المتوقعة في المستقبل بمجال الإفتاء والإمكانيات المتوقع الحصول عليها لمواجهة هذه التحولات؛ لذا فإن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على عملية التخطيط الاستراتيجي، بيانها فيما يلي:

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي

هناك عوامل عديدة تؤثر على عمليات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الإفتائية؛ حيث يتطلب الأمر الأخذ بعين الاعتبار لهذه العوامل عند الشروع في عملية التخطيط الاستراتيجي، ومنها ما يلي:

١ السياسة العامة:

وهي تنشأ عن شكل المؤسسة ونظام الإدارة فيه؛ فالخطة الاستراتيجية توجه عادة نحو الالتزام بالنظام الأساسي للمؤسسة والمحافظة عليها وأن تكون محققة للسياسة العامة في جميع اتجاهاتها، فتحديد السياسة العامة يؤثر على أكثر القضايا أهمية في حياة المؤسسة؛ مثل: كيفية اتخاذ القرار، وكيفية استخدام الموارد البشرية المتاحة، وكيفية استجابة العاملين للبيئة المحيطة.

ومما يتعلق بذلك في الإفتاء منهج المؤسسة الإفتائية، وهي مجموعة المبادئ العلمية الحاكمة للإفتاء في المؤسسة؛ كتعيين مذهب معين للإفتاء به أو نحو ذلك.

٢ عوامل اجتماعية:

إن مؤسسات الإفتاء جزء لا يتجزأ من المجتمع؛ لذلك يجب أن تراعي الخطة الأخذ في الاعتبار العادات والقيم السائدة في المجتمع بالتفصيل.

٣ الوضع الجغرافي:

يجب أخذ هذا العامل في الاعتبار، وخصوصًا أن المناهج الإفتائية تختلف من بلد لآخر لاختلاف الظروف الطبيعية المحيطة بالمنطقة وكذلك الكثافة السكانية والوضع المعيشي.

٤ اتجاهات المستفتين وميولهم:

تختلف الخطط الاستراتيجية تبعًا لطابع الانتماء الذي يتكون منه أفراد المجتمع؛ ولا بد أن يُراعى التخطيط على أساس الإدراك التام لخصائص الفوارق التي تميز الأجناس المختلفة الموجودة في المجتمع.

٥عوامل اقتصادية:

الخطة يجب أن تضع نصب عينها الإمكانيات المادية المتاحة والتي وافقت عليها في ميزانيتها فليس هناك فائدة في خطة طموحة لا تتوافر لها الموارد المالية اللازمة لتحقيق الأهداف.

٦المنافسة:

ينبغي على المؤسسة الإفتائية أن تقوم بدراسة الواقع الخارجي من حيث الاطلاع على الجهات التي تقدم الفتوى سواء في النطاق الإفتائي أو في غيره وما توفره من وسائل إفتائية وغير ذلك.

فعلى سبيل المثال يذكر بعض الباحثين في ب الإحصاءات السابقة أن المحطات الفضائية في العالم بلغت قرابة ستة آلاف محطة؛ المحطات العربية منها تربو على ثلاثمائة محطة، والمحطات الإسلامية التي تعبر عن مختلف الرؤى والأطياف تجاوز عشرين محطة، والمحطة الواحدة ربما تبث ما يزيد عن عشر قنوات فضائية.

وأما عدد المواقع الإلكترونية الإسلامية في الشرق الأوسط فحسب فقد زاد على ٢٦٠ ألف موقع إلكتروني، كثير من هذه المواقع تخصص ركنًا للفتيا وعدد منها قد تخصص فيها.

وعلى سبيل المثال فإن موقع «الشبكة الإسلامية» يبلغ رصيده من الفتاوى التي أجيب عنها في نحو عشر سنوات قرابة ٧٠٠ ألف فتوى، ويضيف يوميًّا ٥٠ فتوى إلى رصيده، وهو ساع في التوسع في هذا المجال أيضًا.

وأما موقع «إسلام أون لاين» الذي بدأ في أكتوبر ١٩٩٩م فقد أجاب عما يزيد عن ٦٠٠ ألف فتوى مقسمة على النحو التالي:

- فتاوى البنك الدائم، ويحتوى على ١٣ ألف فتوى مصنفة حسب الموضوع والمفتي.
- الفتاوى المباشرة، وهي حلقات عقدت للإفتاء في الحال؛ حيث عقد ما يزيد عن ١٠٠٠ حلقة للفتاوى المباشرة بمتوسط ٢٥ فتوى في الحلقة الواحدة.
- فتاوى البنك المؤقت، وهي فتاوى مكررة أو ذات خصوصية لا تسمح بالنشر العام، وفيه أكثر من ٥٠٠ ألف فتوى. وهو يضيف إلى رصيده يوميًّا ٣٥ فتوى جديدة.

أما موقع «الإسلام سؤال وجواب» والذي تخصص في هذا الشأن فقد أجاب باللغة العربية عن قرابة تسعة آلاف فتوى، وبالإنجليزية عما يزيد عن ثمانية آلاف فتوى، وبالأوردية عن أربعة آلاف فتوى، وبالأسبانية عما يزيد على ألف فتوى؛ إضافة إلى فتاوى أجيب عنها بالإندونيسية والصينية واليابانية.

وأما موقع «الإسلام اليوم» فقد بلغت الفتاوى التي أجيب عنها قرابة ١٢٠ ألف فتوى من نحو ٤٧٠ عالمًا ومتخصصًا في الفتيا –كما يذكرونوترجم عدد من تلك الفتاوى إلى الإنجليزية والفرنسية والصينية.

ثم إنه ما من قناة فضائية إسلامية إلا وقد خصصت برامج للفتيا، ولا يكاد يخلو برنامج من برامجها من عرض أسئلة مباشرة على المشاركين، وما من شيخ من هؤلاء المفتين إلا وبذل هاتفه للإجابة عن الأسئلة الخاصة إما في ساعات محددة من اليوم أو بشكل مفتوح.

المطلب الثاني: الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الإفتائية

الخطوة الأولى: الجاهزية

المؤسسة الإفتائية الجاهزة للتخطيط الاستراتيجي يجب أن تكون قادرة على:

- تحديد القضايا المهمة والخيارات التي يجب أن يناقشها التخطيط الاستراتيجي.
- تحديد الأدوار (من يعمل ماذا؟...).
- تشكيل لجنة التخطيط.
- تطوير صورة مستقبلية للمؤسسة الإفتائية.
- تحديد المعلومات التي يجب جمعها لاتخاذ قرارات صائبة.

الخطوة الثانية: إعداد الرسالة

وتنبع رسالة المؤسسة الإفتائية من جوانب أهمية وجودها في المجتمع، وسيأتي بالتفصيل الحديث عن كيفية تحديد رسالة المؤسسة، ولكن في هذا المقام نذكر أهمية وجود المؤسسة الإفتائية في المجتمع.

فالفتوى إذا كانت نابعة من نظام إفتائي مؤسسي مدعوم بإدارة جيدة وإطار علمي سديد فإنها تترك في الأمة آثارًا طيبة؛ أهمها ما يلي:

إزالة الجهل:

إن الناظر إلى الفتاوى الكثيرة التي بثها النبي ﷺ في أصحابه، محاطة بالرعاية الإيمانية والعلمية التي أثرت في إنشاء خير جيل عرفته الإنسانية في تاريخها، جيل فريد متسلح بالعلم، بعد أن كان يغط في جهالة عمياء، لا يعرف قراءة ولا كتابة، ثم إن فتاوى الرسول وتوجيهاته أحد أهم العوامل في تعليم الأمة، ورفع الجهل عنها في كثير من المجالات والمناحي.

ولنتصور مجتمعًا مسلمًا انعدم فيه القائمون بالإفتاء بحيث لا يجد الناس من يعلمون منه كله في عباداتهم، ومعاملاتهم، وسائر شئون حياتهم، إذن لأدى ذلك إلى تخبط الناس في دينهم خبط عشواء،

فيحلون الحرام، ويحرمون الحلال، ويرتكبون المعاصي من حيث لا يشعرون، ولذلك شبه العلماء المفتي بمنزلة النجم في السماء، وأن حاجة الناس إليهم أكثر من حاجتهم للشراب والطعام.

دعم المعرفة والعلم:

إن الإفتاء وفق الأصول الشرعية ينير العقول والبصائر، ويصقل العقل، ويحفظ عقول الناس من الخرافات والدجل، ويقدم لهم العلم الذي يحفظهم من الوقوع في الجهالة.

إعانة المسلمين على أداء التكاليف الشرعية على الوجه الصحيح:

فكلما كانت الفتوى سديدة، ومعتمدة على الأدلة الصحيحة، فإنها تكون أدعى إلى حمل الناس على أداء التكاليف الشرعية على الوجه الذي أراده الله ورسوله، وفي ذلك إحياء للسنن، وإماتة للبدع.

النهوض الحضاري:

تشكل الفتاوى الصحيحة دافعًا حضاريًا للأمة في جميع المجالات والمناحي، السياسي منها، والاقتصادي، والاجتماعي، على ما سيأتي بيانه.

توثيق صلة الأمة بعلمائها:

حيث إن إصدار الفتاوى الصحيحة والقويمة تجعل المجتمع المسلم وفيًا لعلمائه، ينتصح بتوجيهاتهم، ويعمل بنصائحهم، في المقابل كانت ظاهرة الفوضى في الإفتاء بما فيها من فتاوى خاطئة، وغير مسئولة سببًا في ضياع هيبة المفتين، الأمر الذي أفقد المجمع المسلم القيادات الناصحة المصلحة، نتيجة لفقدان ثقة مجموع العامة بالمفتين.

الإرشاد والتوجيه التربوي:

حيث يعتبر الإفتاء أحد أنجع الأساليب في توجيه المجتمعات نحو الفضائل والأخلاق الحسنة، وتحذيرهم من الأخلاق والعادات الذميمة، ومرد ذلك إلى الأثر الذي تتركه الفتوى في نفس المستفتي والمتلقي، فحقائق الدين تجد صداها للتطبيق الفوري، خلافًا لذلك نجد أن وسائل التثقيف الاجتماعي والإعلامي التي تتبعها بعض الدول – ومع ارتفاع كلفتها المالية والبشرية – ولعدم

اعتمادها على المعطي الديني قد أثبتت عدم نجاعتها، ويمكن مشاهدة نتائج التوعية الاجتماعية التي تقيمها بعض الدول بأضرار التدخين والخمر والعلاقات المحرمة، إنها لم تنجح مطلقًا في التقليل من مستويات وسلبيات هذه المحرمات.

خلافًا لما سبق فإن الفتوى الخاطئة، أو الصادرة من غير أهلها، تترك آثارًا سلبية وأضرارًا في الفرد والمجتمع، **أجملها فيما يلي:**

- **الجرأة على دين الله:** إن أخذ الفتوى من غير أهلها يجر المستفتي إلى الجرأة على دين الله، فلا يتبقى في قلبه رقابة لله تعالى، فيرتكب ما سأل عنه بفتوى جائرة، وهكذا يتجرأ على حكم آخر، إلى أن يهوي ذلك به في المحرمات، لذلك جعل الرسول إثم هذا المستفتي على مفتيه بقوله: «ومن أفتى بغير علم كان إثمه على من أفتاه».
- **التعدي على حدود الله:** فمن أفدح الخطوب حيث تنتهك حرمات الله بفتاوى جائرة تنسب إلى دين الله ﴿وَلَا تَقُولُوا۟ لِمَا تَصِفُ أَلْسِنَتُكُمُ ٱلْكَذِبَ هَٰذَا حَلَٰلٌ وَهَٰذَا حَرَامٌ لِّتَفْتَرُوا۟ عَلَى ٱللَّهِ ٱلْكَذِبَ ۚ إِنَّ ٱلَّذِينَ يَفْتَرُونَ عَلَى ٱللَّهِ ٱلْكَذِبَ لَا يُفْلِحُونَ﴾[النحل: ١١٦]، وقد رهب النبي من ليس أهلًا من التصدر لها بقوله: «أجرؤكم على الفتيا أجرؤكم على النار».
- **الانصراف عن العلماء العاملين والفقهاء المتمكنين:** وما أكثر هذه الظاهرة في هذه الأيام، لأن العامة أصبحت تختار وتؤثر من تشاء وتريد من المفتين، دون ضابط، الأمر الذي أدى إلى التسور على الدين والاجتراء عليه.
- خلق الكثير من البلبلة والاضطراب الفكري عند الناس جراء الإفتاءات غير الصحيحة، مما يعني حدوث مشكلات اجتماعية ونفسية قد لا تحمد عقباها.
- ظهور ما يسمى بفتاوى «الحيرة» وما يبدو لجمهور المستفتين أنه تضارب في الفتوى، وفوضى في الساحة الإفتائية، ومع هذا التضاد من الفتوى والفتوى المضادة، الأمر الذي يفقد الناس ثقتهم بالمفتين، ويجعلهم في حيرة أمام هذا التنوع والتضاد.

لقد أدرك أئمة المسلمين وعلماؤهم أهمية الفتوى وأثرها العظيم، فكانوا يتهيبون الفتوى، فقد نقل عن كثير من السلف أنهم كانوا يتدافعون الفتوى، فهذا عبد الرحمن بن أبي ليلى أدرك كثيرًا من أصحاب رسول الله ﷺ: «وما منهم من أحد يحدث بحديث إلا ود أن أخاه كفاه إياه، ولا يستفتي عن شيء إلا ود أن أخاه كفاه إياه، ولا يستفتي عن شيء إلا ود أن أخاه كفاه الفتيا»، وقال عبد الله بن مسعود: «إن الذي يفتي الناس في كل ما يُستفتى لمجنون»، وقال سفيان: «أدركت الفقهاء وهم يكرهون أن يجيبوا في المسائل والفتيا، حتى لا يجدوا بدًا من أن يفتوا»، وقال الشافعي: «ما رأيت

أحدًا جمع الله تعالى فيه آلة الفتيا ما جمع في ابن عيينة، أسكت منه عن الفتيا»، وقال أبو حنيفة: «لولا الخوف من الله تعالى أن يضيع العلم ما أفتيت، يكون لهم المهنأ، وعليَّ الوزر».

ومن المفيد القول هنا: إن مسلك السلف الصالح في التهيب من الإفتاء، كان له مردود إيجابي على واقع الإفتاء في زمانهم، ذلك أن إدراك خطورة هذا المنصب يعد أحد العوامل الناجعة في تحري المفتي لوجه الحق في المسألة وعدم التسرع والتريث عند إصدار الفتاوى، وهو ما ينتج بلا شك مستويات عالية من الدقة والصحة، الأمر الذي يسهم أيضًا في التخفيف من ظاهرة «فوضى الفتاوى» نظرًا لأن التحري والتهيب في الفتوى سيسهم في الحرص من الفتاوى الخاطئة، والتي هي السبب الرئيس وراء ما نراه الآن في الساحة الإفتائية، من تضارب وتضاد بين الفتاوى ينذر بشر مستطير.

الخطوة الثالثة: تقييم الوضع الحالي للمؤسسة

ويقصد بذلك تحديد المعلومات الحالية حول نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة الإفتائية، وكذلك المعلومات حول الأدوار تجاه القضايا الحساسة التي تواجهها المؤسسة والتي يجب أن تتضمنها خطتها الاستراتيجية؛ مثل قضايا التمويل وفرض البرامج الإدارية الجديدة وتغير القوانين أو تغير طبيعة المستفتين وهكذا؛ والأمر المهم هنا هو اختيار القضايا الأكثر أهمية من أجل معالجتها، وفي هذه الخطوة يلزم تحليل بيئة التخطيط، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك ما يلي:

الأسلوب الأول لتحليل بيئة التخطيط أداة التحليل الرباعي (SWOT)

هو إطار تحليل يُستخدم لتقييم موقع المؤسسات ويحدد نقاط القوة ونقاط الضعف المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة والفرص المتاحة أمام المؤسسة والتهديدات التي قد تواجهها في المستقبل.

ويعتبر تحليل الـ«سوات» نموذجًا تقييميًّا أساسيًّا يقيس ما يمكن وما لايمكن للمؤسسة القيام به، بالإضافة إلى فرصها والتهديدات المحتملة التي تواجهها.

وتكمن أهمية أداة التحليل الرباعي في أنه يساعد المؤسسات على تحسين موقعها في المجتمع من خلال التعرُّف على نقاط القوة وتعظيم الاستفادة منها لتحقيق أهداف العمل، كما أنه يُظهر نقاط ضعف المؤسسة ويمنح الجهات العليا فرصة لقلبها لصالحهم، ويستكشف الفرص التي تظهر أمام المؤسسة للاستفادة منها في صياغة الترتيبات التطويرية الحيوية، ويساعد على دراسة التهديدات المحتملة لها وإدخال التحسينات الأساسية على ترتيبات العمل وخطط التطوير، ويُشجع على وضع الخطط التكميلية أو البديلة والترتيبات لحالات الطوارئ، وتقوم منهجية تحليل سوات SWOT بالكامل على تسليط الضوء على موارد المؤسسة، كما أنها تُضيف أفكارًا خلاقة وإبداعية إلى استراتيجيات الانتشار لتساعد على مواجهة الصعاب.

أولًا: نقاط القوة:

[illegible]

- اعتمادية المؤسسة لدى الدولة.
- ءقاعدة من المستفتين.
- ميزانية قوية.
- تكنولوجيا فريدة، وما إلى ذلك
- المؤسسات التي تُدرك نقاط قوتها هي أفضل قدرة على تحسينها واستغلالها لصالحها.

ثانيًا: نقاط الضعف:

هي العناصر التي يمكن أن تجعل مشروعًا معينًا أقل احتمالًا للنجاح، والتي تفتقر إليها المؤسسة وتمنعها من الأداء عند المستوى الأمثل، وهي ما تحتاج المؤسسة إلى تحسينه لتبقى قادرة على أخذ المصداقية.

على سبيل المثال قد تكون الهيئة الإفتائية جديدة غير معروفة لمعظم المسلمين في بلد ذي أقلية إسلامية؛ أو انخفاض الوعي باعتمادية المؤسسة الإفتائية وضآلة قاعدة المستفتين لها، أو ضعف الإمكانات التكنولوجية في المؤسسة الإفتائية مما يمنعها للوصول لقاعدة عريضة من المستفتين، أو عدم اعتمادية الهيئة الإفتائية لدى الدولة.

وبمجرد تحديد نقاط الضعف تتخذ المؤسسة الإفتائية خطوات لتقليل التأثير أو تحويلها إلى نقاط قوة.

ثالثًا: الفرص:

تُشير الفرص إلى العوامل الخارجية المواتية التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة الإفتائية لمنحها ميزة عالية، وهي تلك العناصر التي تمنح المؤسسة فرصة الوصول إلى تحقيق رسالتها؛ كدعوة المسلمين إلى الالتزام الشرعي في بلد ذي أقلية إسلامية مثلًا، وتشمل الفرص أيضًا عوامل خارجية أخرى مواتية مثل التغييرات في اللوائح الحكومية التي تُسهِّل على المؤسسات الإفتائية إمكانيات الانتشار واعتمادية فتاواها وأبحاثها، على سبيل المثال قد تكون المؤسسة الإفتائية قادرة على زيادة قاعدة مستفتيها إذا تم السماح لنشرات التوعية الدينية في أوساط الجامعات في الدولة مثلًا.

رابعًا: التهديدات:

وتشير إلى العوامل التي لديها القدرة على إلحاق الضرر بالمؤسسة الإفتائية، على سبيل المثال:

- أن تكون الجهة الإفتائية الوحيدة في المجتمع ثم تظهر جهة أخرى يُخوَّل لها الإفتاء.
- تغييرات غير مواتية في القوانين.
- تغييرات حادَّة في توجهات المستفتين.
- ارتفاع تكاليف الباحثين الجيدين.
- ويساعد تحديد التهديد المؤسسات الإفتائية على الحد من تأثيرها.

خطوات عمل أداة التحليل الرباعي:

تحديد الهدف:

قبل البدء في إجراء التحليل الرباعي مع فريق العمل يجب أولًا تحديد الهدف الذي يُسعى لتحقيقه بالأساس، على سبيل المثال قد تخطط المؤسسة الإفتائية لبدء خدمة الإفتاء عن طريق صفحة على شبكة المعلومات الدولية.

دراسة المجتمع:

يجب قبل البدء في التحليل فهم طبيعة المجتمع من خلال التحدث مع المتصدرين للإفتاء والباحثين والموظفين والمستفتين وإجراء أبحاث حول هذه الخدمة في جهات الإفتاء الموازية في الدولة.

تحديد نقاط القوة:

يمكن أن تشمل مثلًا: اعتمادية المؤسسة وتوفر الموارد المالية وتوفر البنية التكنولوجية وتوفر الكفاءات البشرية، وفيما يلي ثلاثة أسئلة تساعد الإجابة عليها في تحديد نقاط القوة:

- ما الذي يجعل هذه المؤسسة مميزة ومختلفة عن سائر جهات الإفتاء على الصفحات الإلكترونية؟
- ما الذي يُشيد به المستفتون حول الخدمة في هذه المؤسسة؟
- ما الذي يُعطي هذه المؤسسة الإفتائية ميزة تفضيلية على غيرها؟

تحديد نقاط الضعف:

تُذكر الأشياء التي تُعتبر نقاط ضعف في المؤسسة؛ أي: تلك التي يمكن أن تضع العمل في وضع غير مواتٍ، ويمكن أن تشمل نقاط الضعف مثلًا: افتقار الموظفين للكفاءة، عدم جاهزية البنية التكنولوجية.. إلخ.

ويمكن أن تُطرح هذه الأسئلة الثلاثة لكي تُساعد في تحديد نقاط الضعف:

- ما الذي يمكن تحسينه في المؤسسة؟
- ما الذي يعتقد المستفتون أن المؤسسة بحاجة إلى تحسينه؟
- ما هي الأشياء التي يُحتاج إلى تجنبها؟

تحديد الفرص المحتملة:

تتمثل هذه الخطوة في تحديد الفرص التي تواجه المشروع، وتشير الفرص إلى تلك الأشياء الإيجابية الخارجة عن سيطرة المؤسسة ويمكن أن يكون لها تأثير عليك.

ويمكن للأسئلة التالية أن تُساعد على تحديد الفرص:

- ما هي الاتجاهات التكنولوجية التي يمكن أن تمنح المؤسسة ميزة؟
- هل هناك أي قوانين أو سياسات أو مواقف اقتصادية تعمل لصالح المؤسسة؟
- هل هناك أي أحداث جارية يمكنك الاستفادة منها؟

تحديد التهديدات:

توضَع قائمة بالعوامل الخارجية التي يمكن أن تشكل تهديدًا أو تتسبب في ضرر للمشروع؛ مثل زيادة المنافسة، وارتفاع تكلفة الخدمات التكنولوجية، والتغييرات التي تحدث في التكنولوجيا الرقمية.. إلخ.

وهناك ثلاث أسئلة يمكن أن تُساعد في تحديد التهديدات التي يمكن مواجهتها:

- ما هي الاتجاهات التكنولوجية التي يمكن أن تعطِّل المؤسسة أو تؤثر عليها سلبًا؟
- هل هناك أي قوانين أو سياسات أو مواقف اقتصادية يمكن أن تؤثر بطريقة سلبية؟
- هل هناك أي مخاطر مالية في السوق يمكن أن تؤثر سلبًا؟

عند الانتهاء من تحليل النقاط سالفة الذكر سيمكن الحصول على صورة عامة حول الوضع الداخلي والخارجي للمؤسسة الإفتائية؛ ما سيساعدك على اكتشاف:

- كيف يمكن استخدام نقاط القوة للاستفادة من الفرص التي تم تحديدها؟
- كيف يمكن استخدام نقاط القوة للتغلب على التهديدات المحددة؟
- ما الذي يتعين القيام به للتغلب على نقاط الضعف المحددة من أجل الاستفادة من الفرص؟
- كيف سيتم التقليل من نقاط الضعف للتغلب على التهديدات المحددة؟

بمجرد الإجابة على هذه الأسئلة ووضع اللمسات النهائية على القوائم يمكن استخدام تحليل السوات SWOT لتطوير استراتيجيات لتحقيق أهداف العمل.

مثال توضيحي لأداة التحليل الرباعي:

اسم المؤسسة الإفتائية:

- **الإدارة:** الإفتاء الإلكتروني.
- **الغرض:** الإفتاء عبر مواقع التواصل الاجتماعي.

تحليل السوات SWOT لغرض الإفتاء عبر مواقع التواصل

- ندرة الكفاءات الإفتائية المتمكنة من الاستخدام الحاسوبي .
- وجود إشكالات في البنية التكنولوجية في المؤسسة .
- عدم وجود منهجية إفتائية واضحة لطريقة صياغة الفتاوى الإلكترونية .

- المؤسسة جهة معتمدة من الدولة .
- الإمكانات العلمية المتقدمة للمتصدرين للإفتاء .
- كثرة المتصفحين للموقع الإلكتروني للمؤسسة .



- مطالبة الشركات المسئولة عن صفحات التواصل الاجتماعي المستخدمين بمقابل مادي .
- تزوير صفحات بنفس اسم المؤسسة الإفتائية .
- اضطراب الإمداد بالموارد البشرية .

- الظروف الاجتماعية وطبيعة المستفتين المواتية للتوجه للاستفتاء الإلكتروني .
- تشجيع الدولة لحوسبة الخدمات .

هذا مثال لاستخدام أداة التحليل الرباعي:

وفي مقام بناء استراتيجيات المؤسسة الإفتائية يتم عمل تحليل رباعي لسائر مجالاتها، ثم مناقشة النتائج وتسجيلها للتوصل إلى نوع من الإجماع حول البنود الأهم في كل فئة من فئات التحليل

وإبقاء الصلة بين التحليل ورسالة المؤسسة وغاياتها ثم ترجمة التحليل إلى خطط عمل واستراتيجيات.

والعامل الأكثر أهمية في استخدام أداة التحليل الرباعي بنجاح هو جودة البيانات ودقتها، فإذا كان هناك أي خلل في البيانات التي تخص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات فمن المحتمل أن نتائج التحليل ستوفر الدعم الخاطئ للمؤسسة.

ويقرر المتخصصون أن التحليل الرباعي يمكن أن يكون متحيزًا إن تم من قِبَل الأفراد الذين يعملون في المؤسسة الإفتائية، ويوصون بأن يكون لدى المؤسسة الإفتائية خبير خارجي لتدقيق النتائج من أجل إعطاء مصداقية أكبر للخطط المستهدفة.

الأسلوب الثاني لتحليل بيئة التخطيط: تحليل (steep)

ويُقصد بهذا التحليل تحديد العوامل التالية التي تؤثر على عمل المؤسسة الإفتائية سواء كانت هذه العوامل داخلية أو خارجية.

أولًا: العوامل السياسية:

تحدد مدى تأثير الحكومة وسياستها على المؤسسة الإفتائية وتشمل:

- الاستقرار الحكومي والتغييرات المُحتملة.
- البيروقراطية.
- حرية التوعية الدينية.
- القوانين التنظيمية.
- ضبط النشاط الإفتائي.
- مشاركة الحكومة في المنظمات الدينية.
- قانون الملكية الفكرية وحقوق الطبع والنشر.
- قانون التوظيف.
- قانون حماية البيانات.

ثانيًا: العوامل الاقتصادية:

- تؤثر هذه العوامل على الاقتصاد بما يؤثر بشكل مباشر على المؤسسة الإفتائية.

ثالثًا: العوامل الاجتماعية والثقافية:

تركز على البيئة الاجتماعية والاتجاهات مما يساعد على فهم طبيعة المستفتين وتشمل:

- الوعي الديني.
- المذاهب العقدية والفقهية.
- مستوى التعليم.
- المواقف تجاه المؤسسات الدينية.
- أنماط الحياة.
- معدل النمو السكاني.

- معدلات الهجرة.
- توزيع السكان حسب الأعمار ومتوسط العمر المتوقع.
- توزيع السكان حسب الجنس.
- متوسط مستوى الدخل المتاح.
- الطبقات الاجتماعية.
- حجم الأسرة وبنيتها.
- الأقليات.

رابعًا: العوامل التقنية:

وتُركز على معدل الابتكار التكنولوجي الذي يمكن أن يؤثر على المجتمع وتشمل:

- مستوى البنية التحتية الأساسية.
- معدل التغير التكنولوجي.
- الإنفاق على البحث والتطوير.
- الحوافز التكنولوجية.
- التشريعات المتعلقة بالتكنولوجيا.
- مستوى التكنولوجيا في المجال الشرعي.
- البنية التحتية للاتصالات.
- إمكانية الوصول إلى أحدث التقنيات.
- البنية التحتية للإنترنت وعمليات الاختراق التكنولوجي.

خامسًا: العوامل القانونية:

ينبغي على المؤسسة الإفتائية أن تفهم الأشياء القانونية التي تمس نشاطها وأن تكون على علم بالتغييرات التشريعية وتأثيرها على الإفتاء، وتشمل هذه العوامل:

- قوانين الأحوال الشخصية.
- القوانين التجارية.
- قانون الملكية الفكرية وحقوق الطبع والنشر.

الخطوة الرابعة: تطوير الاستراتيجيات والأهداف الكبرى والأهداف الخاصة

بعدما يتم الاتفاق على رسالة المؤسسة الإفتائية ويتم تحديد القضايا الرئيسية يكون الوقت قد حان لتحديد الأساليب التي يمكن أن تُتخذ (الاستراتيجيات) والنتاجات العامة والخاصة التي يجب تحديدها (الأهداف الكبرى والأهداف الخاصة).

وذلك قد يأتي من خلال إلهامات فردية ومناقشات جماعية وأساليب محددة لاتخاذ القرارات الرسمية وغيرها، ولكن في النهاية يجب على قيادة المؤسسة الإفتائية الموافقة على كيفية معالجة القضايا المهمة.

والحاصل أنه يتم في هذه الخطوة تحديد الخطوط العريضة التي توضح اتجاهات المؤسسة الإفتائية الاستراتيجية؛ أي: الاستراتيجيات العامة والأهداف الكبرى والأهداف الخاصة التي تستجيب للقضايا الملحة.

والأهداف هي ما يتسم بالإنجاز النهائي المنشود تحقيقه وبلوغه، وتتحقق عندما تُزال الفجوة بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون، وهي الغايات البعيدة التي تنبثق عنها الأهداف المرحلية.

وينبغي أن يتسم الهدف بالمعايير الآتية:

- التوافق مع الرسالة.
- الوضوح والإيجاز وتجنب الغموض في الصياغة.
- الواقعية والقابلية للتحقق في حدود المدى الزمني للخطة.
- الإقرار بأهداف مرتقبة لا كأنشطة تؤدي إلى تحقيق الأهداف.
- إمكان القبول من جانب أولئك الذين يمكن أن يشاركوا في إنجازها.
- القابلية للترجمة إلى أهداف مرحلية قابلة للمعالجة الكمية والقياس.

من أمثلة الأهداف المنشودة في المؤسسات الإفتائية:

- أن يستطيع المتصدرون للإفتاء في المؤسسة التعامل مع التكنولوجيا الحاسوبية المعنية بمجالاتهم.
- أن يزيد عدد المستفتين في الإفتاء المباشر ٢٠٪.
- أن تصدر كتب تحوي الفتاوى البحثية في أهم القضايا المثارة.
- أن توضع مناهج علمية لسائر الأنشطة الإفتائية.

الخطوة الخامسة: إكمال الخطة المكتوبة

تتضمن هذه الخطوة وضع كل شيء على الورق والوصول إلى مسودة لتوثيق التخطيط النهائي من أجل مراجعتها من قبل متخذي القرار.

الخطوة السادسة: التنفيذ الاستراتيجي

ويُقصد به موقع التطبيق العملي وجعل الأفراد والكيانات التنظيمية الفرعية تبدأ في تنفيذ أدوارها أو ما يخصها من الخطة الاستراتيجية بنجاح، وتمثل هذه المرحلة تحديًا إداريًّا فيما يتعلق بالجوانب الآتية:

١. بناء هيكل تنظيمي قادر على تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

٢. تتجسد فاعلية البناء التنظيمي للمؤسسة الإفتائية بوضوح الهيكل التنظيمي لها الذي تتحدد فيه المهام والمسئوليات الإدارية والإفتائية؛ حيث يتم توزيع وتحديد الصلاحيات والمسئوليات الإدارية لكل إدارة أو قسم أو وحدة أو لجنة، ولتفعيل أداء الوحدات أو الأقسام المختلفة للهيكل التنظيمي للمؤسسات الإفتائية يتعين تنفيذ الإجراءات التالية:

٣. رسم الخريطة التنظيمية للإدارات والأقسام والوحدات واللجان المختلفة التي تعتمد عليها المؤسسة الإفتائية في تحقيق رسالتها وتنفيذ المهام المناطة بها وتوضيح مسارات الاتصال بينها.

وتوضح الخريطة التنظيمية ما يلي:

- الأنشطة الرئيسية والفرعية في المؤسسة.
- التقسيمات الإدارية الرئيسية والفرعية.
- عدد المستويات الإدارية.
- نطاق الإشراف.
- خطوط السلطة.
- مواقع الإدارات.
- مراكز اتخاذ القرار.

تصنيف وتحديد المهام والنشاطات الإدارية للإدرات والأقسام والوحدات واللجان المحددة في الهيكل التنظيمي.

تحديد موظف أو أكثر يُسند إليه مهمة إدارة نظام الجودة والإشراف على تطبيقه وتدريبهم في هذا المجال.

ويتأثر الهيكل التنظيمي بعدة عوامل عند تصميمه وصياغته ليكون شاملًا ومناسبًا، وفي المطلب التالي تناول الهيكل التنظيمي وأهميته وتطويره في المؤسسات الإفتائية.

المطلب الثالث: تطوير الهيكل التنظيمي في المؤسسات الإفتائية

للهيكل التنظيمي مكانة بارزة في بناء المؤسسات على اختلاف أنواعها وطبيعة ما تقدمه من سلع أو خدمات؛ فالمنظمة هي مجموعة من العلاقات الاجتماعية المستقرة التي يتم إنشاؤها بتأنٍّ مع توافر القصد في الإنجاز المستمر لأهداف محددة، وتنظيم هذه العلاقات يُنشئ ما يُسمَّى بالهيكل التنظيمي؛ فالهيكل التنظيمي هو: «أداة تستخدم لأجل تقسيم الأفراد في مهام متمايزة وتجميعهم في أقسام رئيسية والتنسيق فيما بينهم، هذا فضلًا عن توزيع المهام والمسئوليات بين الأقسام وتحديد العلاقات الرسمية وعدد المستويات التنظيمية».

والهيكل التنظيمي يُعبِّر عن وجود توجُّه فطري لدى الناس نحو تشكيل منظمات هرمية، والمنظمات بدورها تُشكِّل نفسها وفقًا لحاجاتها المتعددة، وتتسم هذه العملية بالاستمرار والتطور عبر الوقت.

أولًا: أهمية تطوير هيكل تنظيمي مناسب للمؤسسة الإفتائية:

يضمن تطوير الهيكل التنظيمي المناسب للمؤسسة الإفتائية أمورًا عدة؛ منها: تخصيص الصلاحيات والمسئوليات، وتحديد الوسائل اللازمة للإشراف على العمل، ومنها توحيد وتنسيق النشاطات التنظيمية المختلفة، فيساعد الهيكل التنظيمي المناسب على تقليص الاختلافات بين الأفراد إلى أدنى درجة ممكنة؛ فالهيكل التنظيمي يفرض ضمان التزام الأفراد وتقييدهم بمتطلبات المؤسسة، وينعكس هذا على توحيد الفتوى وانضباطها، ومما يضمنه الهيكل التنظيمي المناسب تدفق المعلومات بطريقة تزيد من فاعلية اتخاذ القرارات، كما يمنع التداخل بين مختَلَف الأنشطة، ويجعل من عملية تنفيذ الخطط أكثر فاعلية، ويحقق الانسجام بين الوحدات الإدارية وتجنب اختناقات العمل.

ثانيًا: أسباب إعادة التنظيم الإداري:

بشكل عام تسعى المؤسسات الإفتائية إلى تعديل الهيكل التنظيمي لأسباب متعددة كصدور تشريع جديد بإنشاء المؤسسة الإفتائية أو تعديل تشريعها القديم، أو إضافة أنشطة جديدة أو التوسع في نشاط قائم؛ كإدخال الإفتاء الإلكتروني في وسائل الإفتاء أو توجه المؤسسة لتطوير إدارة لإفتاء الأقليات الإسلامية أو نحو ذلك.

ومن أسباب إعادة التنظيم الإداري مراجعة الهيكل التنظيمي لرفع كفاءة وفاعلية المؤسسة أو لأي سبب آخر هدفه التحسين والتطوير، ومن الأسباب أيضًا تحديث التقنية المستخدمة في المؤسسة الإفتائية؛ كإدخال الإفتاء الإلكتروني أو استخدام قواعد البيانات ونحو ذلك.

ومن أهم أسباب إعادة التنظيم وجود قصور تنظيمي قائم يُؤثر على كفاءة الهيكل التنظيمي؛ مثل عجز التنظيم الإداري في الاستجابة لمتطلبات المستفتين أو تعدد المستويات الإدارية دون مبرر وطول خط التسلسل والتبعية الإدارية أو عدم التوازن بين التقسيمات التنظيمية الرئيسية والفرعية نتيجة التضخم في حجم الهيكل التنظيمي القائم وما يترتب على ذلك من ضعف التنسيق وعدم إمكانية إحكام الرقابة، وبروز مشاكل تضارب الفتاوى أو التضارب في الاختصاصات.

ثالثًا: مبادئ الهيكل التنظيمي في المؤسسات الإفتائية:

إن للهيكل التنظيمي في المؤسسات الإفتائية عدة مبادئ تعكس خصوصيتها، وتُعد المركزية والرسمية من أهم هذه المبادئ.

١ المركزية

تعد المؤسسات الدينية بصفة عامة والإفتائية منها بصفة خاصة من المؤسسات ذات الحساسية الشديدة نحو عدم الانسجام في القرارات التي يتم اتخاذها؛ ذلك أن القرارات المتخذة فيها والتي تُعبِّر عن الاتجاهات والآراء تؤثر كبير التأثير في الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية؛ كما أن هذه المؤسسات تحتاج إلى سهولة تدفق المعلومات بين المستويات الأفقية والرأسية لتحاشي البُطء في نقل المعلومات؛ فيتطلب ذلك ارتباط الإدارات بعضها ببعض؛ ولأنها مؤسسات مرتبطة بالدين القائم على الاتباع، والقائم على الانتماء لرأي الأكثر علمًا بالتشريع تتطلب هذه المؤسسات توحيد النظرة الكلية وقوة الصلات مع رئيس هيئة الإفتاء وأمناء الفتوى لنقل الخبرات والمعارف، وتتطلب كذلك تيسير الرقابة لضبط الفتوى على منهج واحد.

كل هذه المتطلبات جعلت المركزية هي النسق الأمثل لإدارة المؤسسات الإفتائية؛ وتُعرَّف المركزية بأنها: «تجميع صلاحيَّات اتِّخاذ القرارات في إدارةٍ أو شخصٍ واحد أو عددٍ محدودٍ من المديرين».

وفيما يخص الجانب العلمي في المؤسسات الإفتائية تقتضي المركزية أن يكون رئيس هيئة الإفتاء هو المسئول الأول عن اختيار المنهج الإفتائي للمؤسسة ومراقبة تفعيله؛ لينتقل تطبيق هذا المنهج إلى المستوى الثاني المتمثل في أمناء الفتوى أو مستشاري رئيس المؤسسة الإفتائية ويتمثل انتقاله في تحديد معتمدات الفتوى في المسائل الأكثر انتشارًا في المجتمع، ثم يقوم هؤلاء بنشر هذه المعتمدات ومراقبتها للتأكد من الإفتاء بناء عليها؛ هذا على النطاق الرأسي، وأما على النطاق الأفقي فإن هذه المعتمدات يتم وضعها في صورة فتاوى هاتفية أو إلكترونية أو غير ذلك ونشرها ومراقبتها بواسطة أمناء الفتوى أو نظرائهم.

وهذا السياق يحقق الانسجام في الفتاوى وسهولة تدفق المعلومات بين المستويات الأفقية والرأسية وتوحيد النظرة الكلية وتقوية الصلات لنقل الخبرات والمعارف وتيسير الرقابة.

٢الرسمية

يتطلب الهيكل التنظيمي في المؤسسات الإفتائية درجة عالية من الرسمية، وذلك باستخدام المؤسسة الإفتائية للقواعد عبر وصف السلطات والمسئوليات والواجبات والإجراءات؛ فعلى الجانب العلمي يجب تحديد الإجراءات التي يجب اتباعها لكل وسيلة من وسائل الفتوى؛ ذلك أن الإفتاء المباشر (بالمقابلة الشخصية) يختلف في إجراءاته عن الإفتاء عبر الهاتف، والأخير يختلف عن الإفتاء عبر الصفحات الإلكترونية، وهكذا، وعلى ذلك لا بد من التأكد من أن المتصدرين للفتوى مؤهلين لا علميًّا فحسب؛ بل مؤهلين تأهيلًا إفتائيًّا مناسبًا للوسيلة التي يتصدرون عبرها للإفتاء، وعلى ذلك فلا بد من درجة عالية من توثيق التعليمات والإجراءات والقوانين الداخلية بصيغة مكتوبة، مع توصيف المهام والمسئوليات وسلطة اتخاذ القرار.

ويساعد الهيكل التنظيمي القائم على الرسمية العالية على تقليل التباين في السلوك وتعزيز عملية تنسيق الأنشطة والفعاليات التنظيمية.

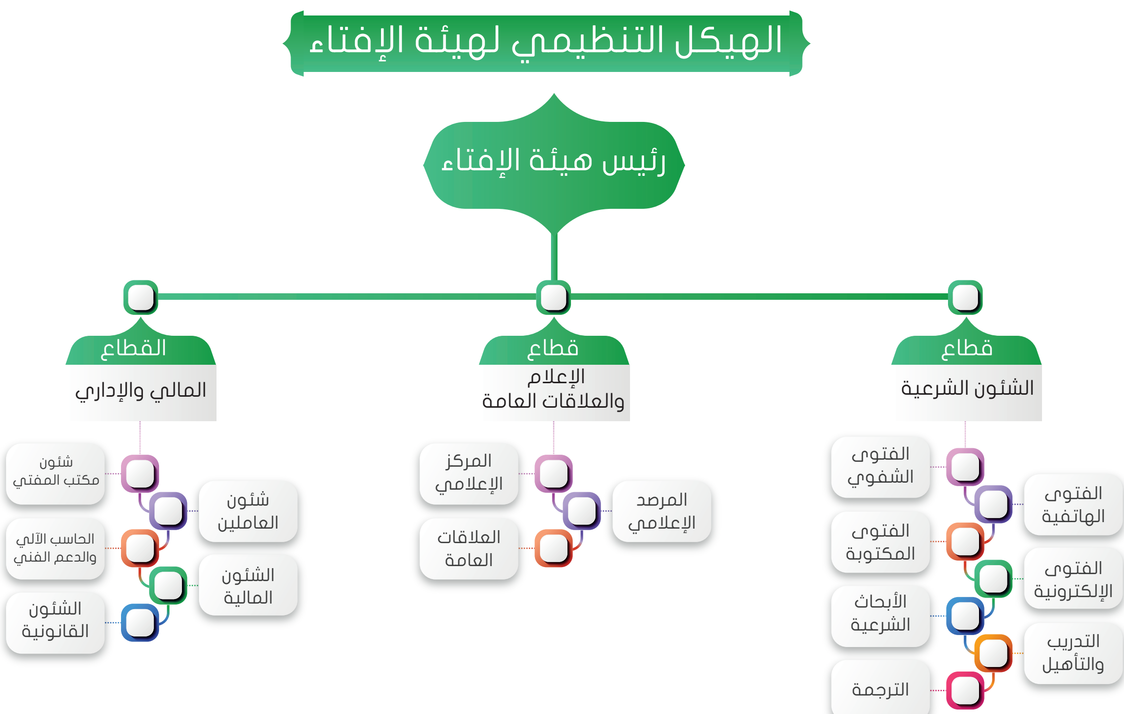
رابعًا: تكوين الوحدات التنظيمية:

يعتمد تكوين الوحدات التنظيمية في المؤسسات الإفتائية نهج التقسيم على أساس الوظيفة، بتجميع الأعمال استنادًا للوظائف والأغراض التي تؤديها بحيث تختص كل وحدة بأداء وظيفة معينة للمؤسسة كلها مما يعين عن كفاءة الأداء وتقليل ازدواجية العمل والجهود وتسهيل عملية التدريب والرقابة، وعلى ذلك فيكون هناك إدارة للشئون الشرعية وأخرى للإدارية والمالية والإعلام نحو ذلك.

وفي خصوص الشئون العلمية من إفتاء وبحث إفتائي يعتمد تكوين الوحدات نهج التقسيم على أساس الوسيلة الإفتائية أو الباب الفقهي؛ فللهياكل التنظيمية للمؤسسات الإفتائية -على مستوى الجانب العلميأشكال عدة؛ منها ما يلي:

التقسيم طبقًا للوسيلة الإفتائية: وذلك بتحديد قسم لكل وسيلة إفتائية يجمع طائفة من المتصدرين المؤهلين للإفتاء في سائر الأبواب الشرعية؛ كقسم الفتوى الهاتفية أو قسم الإفتاء المباشر (بالمقابلة الشخصية).

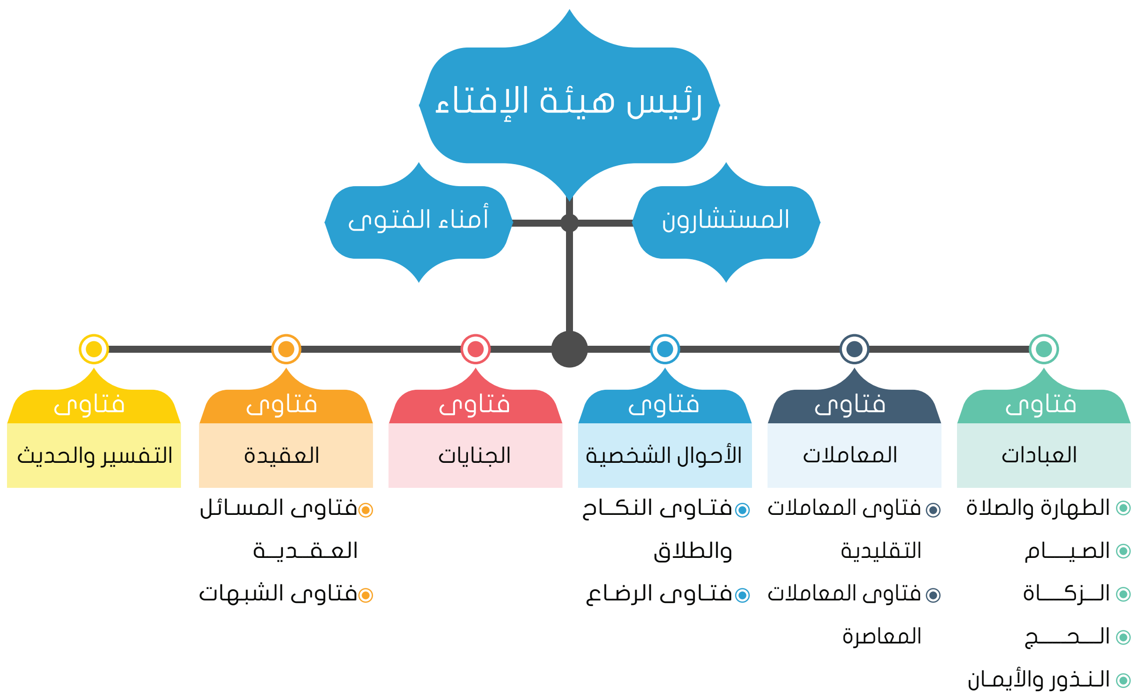
وتناسب هذه الطريقة المؤسسات الإفتائية الناشئة والمعنية بالبلدان الإسلامية ذات الكثافات السكانية القليلة والهيئات الإفتائية للأقليات في البلدان غير الإسلامية.



وتتميز هذه الطريقة في البناء التنظيمي للمؤسسة الإفتائية بأنها تساعد على توحيد منهجية الإفتاء، وعلى تنمية المتصدرين للإفتاء بإحاطتهم بسائر الأبواب الفقهية، وأنها تفصل بصورة أدق بين القيادة العلمية والقيادة الإدارية، وتساعد على الابتكار داخل الوسيلة الإفتائية الواحدة بما يجعله أكثر مناسبة لحاجات المستفتين، وتسهل عمليَّة الرقابة والإشراف على الأقسام داخل المؤسسة، وتساهم في حَلِّ مشكلات المؤسسة وذلك من خلال تمكين الرئيس الإداري أو الشرعي وتوفير المُساعَدات الإداريَّة والفنيَّة له.

ويعيب هذه الطريقة أنها تحتاج إلى تنسيق شديد بين الأقسام المختلفة لتجنب تضارب الفتاوى بين الأقسام المختلفة، كما أنها تتطلب طائفة من المتصدرين للإفتاء المحيطين بسائر الأبواب الشرعية.

التقسيم طبقًا للأبواب الشرعية: وذلك بتحديد قسم لكل باب شرعي يجمع طائفة من المتصدرين المؤهلين للإفتاء باستخدام سائر الوسائل الإفتائية؛ كتحديد قسم لفتاوى العبادات يُفتى فيه هاتفيًّا وإلكترونيًّا ومباشرًا.



وهذه الطريقة مناسبة للمؤسسات الإفتائية التي يصعب عليها الحصول على العدد الكافي من المتصدرين المحيطين بسائر الأبواب الشرعية.

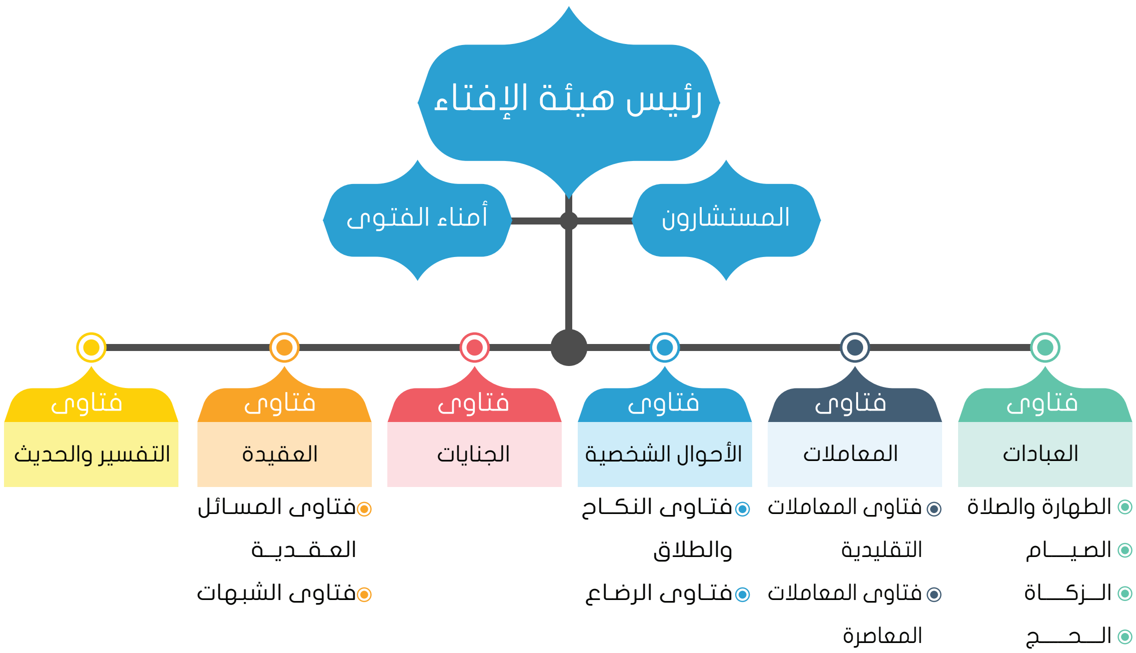
وتتميز هذه الطريقة في البناء التنظيمي للمؤسسة الإفتائية بأنها تساعد على الإفادة من مبدأ التخصص، وتسهل تدريب المتصدرين للإفتاء على تأدية المهمَّات والأعمال بالإضافة إلى تمكين المُشرفين من الرقابة على الأعمال.

ويعيب هذه الطريقة أنها تحتاج إلى عدد كبير من المتصدرين للتخصيص كل منهم لوسيلة إفتائية محددة.

التقسيم المَرِن: وذلك بإنشاء مجموعات من المتصدرين للإفتاء طبقًا لمعارفهم وخبراتهم؛ ومجموعة للمتصدرين القادرين على الإفتاء في سائر الأبواب بسائر الوسائل، وأخرى للقادرين على الإفتاء في سائر الأبواب بوسيلة واحدة، وثالثة للقادرين على الإفتاء في باب واحد بسائر الوسائل، ورابعة للقادرين على الإفتاء في باب واحد بوسيلة واحدة.

وتتطلب هذه الوسيلة تخصيص معنيين بتوزيع الأسئلة الواردة على المؤسسة الإفتائية وتطوير آلية ومنهجية للتوزيع، وتناسب هذه الوسيلة المؤسسات الإفتائية الصغيرة، وميزاتها أنها تحقق تعدد المستويات الوظيفية وتحفز المتصدرين للإفتاء على الارتقاء بخبراتهم ومهاراتهم، وعيبها أنها شديدة التعقيد تتطلب آليات معاونة عدة.

التقسيم المختلط: وذلك بتحديد قسم لكل وسيلة إفتائية داخله وحدات لكل باب شرعي، وتناسب هذه الطريقة المؤسسات الإفتائية الكبيرة.



ومن مزايا هذه الطريقة أن السلطة محددة، وأنها تقوي مركز رؤساء الأقسام، وتساعد في توفير معلومات تخصصية لمراكز اتخاذ القرارات؛ مما يجعلها قادرة على اتخاذ قرارات أكثر جودة، وتعمل على زيادة خبرة وتجارب طبقات المتصدرين للإفتاء نتيجة للاحتكاك بالرئيس المطلع على سائر الأبواب الفقهية.

خامسًا: محددات الهيكل التنظيمي للمؤسسات الإفتائية:

تُعد العناصر التالية من أهم المحددات المؤثرة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإفتائية:

١ حجم المؤسسة الإفتائية:

ينعكس حجم المؤسسة الإفتائية على حجم الهيكل التنظيمي؛ فكلما كانت المؤسسة صغيرة كان هيكلها التنظيمي صغيرًا بحيث تمارس الوحدة التنظيمية فيها عدة مهام؛ فعلى المستوى العلمي مثلًا تحتوي المؤسسة الصغيرة على وحدة تنظيمية واحدة للإفتاء المباشر والهاتفي وأخرى للإفتاء عبر البريد الإلكتروني والموقع الإلكتروني وصفحات التواصل الاجتماعي، في حين تحتوي المؤسسة الكبيرة على وحدة تنظيمية لكل واحدة من هذه الأنشطة، وكذا يُقال في الإفتاء في الأبواب الفقهية مجموعة أو مفصلة.

فالحاصل أن لحجم المؤسسة الإفتائية تأثيرًا على هيكل المؤسسة، فكلما كانت المؤسسة صغيرة كان هيكلها التنظيمي صغيرًا، ولكن تكون الصعوبة كبيرة نسبيًّا في عملية تقسيم وتحديد المهام والأنشطة الواجب أداؤها؛ بينما عندما تكون المؤسسة كبيرة فإن هيكلها التنظيمي يكون كبيرًا وتكون الأنشطة والأعمال أكثر عددًا وتنوعًا مما يؤدي إلى سهولة في تقسيم العمل.

٢ التقنية:

تُعد التقنية إحدى المتغيرات الهيكلية لأنها تؤثر وبشكل مباشر ومستمر في علاقات الأفراد بالمؤسسة الإفتائية، وأيضًا تؤثر على الاتصال بينهم وعلى المستويات الإدارية وعلى الأداء والإنجاز وغيرها؛ ومثال ذلك أن المؤسسات الإفتائية التي تعتمد الأجهزة والبرامج الحاسوبية يختلف هيكلها التنظيمي عن غيرها من المؤسسات التي لم تدخلها هذه الآليات بعد من حيث وجود إدارات أو أقسام للإفتاء الإلكتروني وموقع شبكة المعلومات ونحو ذلك، والمؤسسات التي لا تزال تعتمد المراسلات الورقية تتطلب إيجاد أقسام لحفظ الملفات ونحو ذلك.

٣الموارد البشرية:

فهي تؤثر في الهيكل التنظيمي من حيث وجود عدة مهام في الوحدة التنظيمية أو إفرادها في وحدات عدة بحسب قدرات العاملين؛ ويظهر ذلك واضحًا في القدرات العلمية للمتصدرين للإفتاء.

٤ بيئة المؤسسة الإفتائية:

حيث إن للبيئة دورًا رئيسيًّا في تحديد شكل ونوع الهيكل التنظيمي في المؤسسة؛ فالمؤسسات والهيئات الإفتائية العاملة في البلدان الإسلامية تختلف عن غيرها مما يعمل في البلدان غير الإسلامية؛ فالمؤسسة لا بد من أن تتفاعل مع بيئتها وتتكيف معها، ولا بد للهيكل من التكيُّف والتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة على السواء.

٥نطاق المؤسسة الإفتائية:

فالمؤسسات التي يتعدى عملها عدة مواقع جغرافية تختلف في هيكلها التنظيمي عن التي لا تتعدى موقعًا واحدًا.

٦السياسة العامة المؤسسة الإفتائية:

فالمؤسسات التي تقتصر سياستها على تقديم الخدمة الإفتائية المباشرة تختلف عن التي تتعدى إلى غيرها من الخدمات الإلكترونية والبحث الإفتائي والنشر التوعوي ونحو ذلك، والمؤسسة التي تقتضي منهجها العام الإفتاء طبقًا لمذهب فقهي محدد يختلف هيكلها عن التي تُفتي تخيُّرًا من سائر المذاهب الفقهية.

سادسًا: أسس تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسات الإفتائية:

تستند عملية تصميم أو تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسات الإفتائية على أسس تنظيمية رئيسية تعد مرتكزات لاتخاذ القرار بشأن الخيارات التنظيمية المتعددة في المؤسسة، وهي:

١. تجميع الوظائف المتشابهة، ويقصد به تجميع الأعمال والنشاطات المتشابهة تحت تقسيم تنظيمي مستقل؛ أي: تحت سقف إداري واحد من أجل تحديد المهارات البشرية المطلوبة لكل

مجموعة من هذه الوظائف. مثاله: تخصص شرعي، تخصص إداري، تخصص قانوني، تخصص مالي... إلخ.

٢. التركيز على التخصص الشرعي، وذلك بتحديد مستويات التنظيمية (إدارة، قسم، وحدة)؛ مثال ذلك: (الإدارة العلمية، قسم الإفتاء، وحدة الإفتاء الهاتفي)، ونحو: (الإدارة العلمية، قسم الأبحاث الإفتائية.... أو: قسم المعتمدات...)، وهكذا.

٣. التكامل والتجانس، وذلك بضم الأعمال والأنشطة المتجانسة والمتكاملة في تقسيم تنظيمي واحد بما يحقق الفعالية في الأداء وزيادة التنسيق وتدفق المعلومات بشكل سهل وواضح لإتمام المهام وتحقيق الأهداف.

٤. نطاق الإشراف، ويقصد به عدد الموظفين الواقعين ضمن مسئولية مدير واحد من حيث توزيع العمل ومراقبة الأداء، والرأي الشائع هو أن العدد الأمثل يتمثل بخمسة إلى ثمانية أشخاص.

وكلما زاد عدد المرءوسين زاد عبء العمل والإشراف الواقع على المدير؛ مما يقلل من فعالية الإشراف والتوجيه والتنسيق بين الجهود.

وفي حالة زيادة العدد المطلوب في إدارة بعينها؛ كأن تزيد عدد الأسئلة الواردة للإفتاء المسموع مثلًا؛ فإنه ينبغي تقسيم المتصدرين للإفتاء إلى مجموعتي عمل أو أكثر بتقسيم التخصصات إن أمكن؛ كإفراد قسم للإفتاء الهاتفي المباشر وآخر للمسجَّل، أو بتقسيمهم إلى مجموعتي عمل على رأس كل مجموعة رئيس.

١. التسلسل الإداري، وهو خط السلطة الثابت الذي يربط جميع الموظفين في تقسيم تنظيمي معين ويعمل على تحديد التبعية الإدارية وآلية رفع مخرجات العمل والتقارير.

٢. وكلما قل عدد المستويات الإدارية ازدادت سهولة عملية الاتصال بين المستويات الإدارية ومعرفة معوقات العمل وحل جميع مشاكلها مما يؤدي إلى رفع فعالية الهيكل.

٣. الرقابة الفاعلة، ويقصد بها تجنب تضارب المصالح بمراعاة فصل الأنشطة الرقابية عن الأنشطة التنفيذية لتحقيق أفضل النتائج، ومثال ذلك: عدم تبعية نشاط مراجعة البحوث الإفتائية لإدارة الشئون العلمية؛ بل تكون تابعة لرئيس هيئة الإفتاء مباشرة.

٤. وحدة الأمر، ويقصد به ألا يتلقى المرءوس أوامره إلا من رئيس واحد فقط في الموضوع ذاته وألا تتم محاسبته من قِبل أكثر من شخص، وهذا في غير المتصدرين للإفتاء والباحثين؛ حيث إنه من المفضَّل أن تكون لكل منهم تبعية إدارية وتبعية علمية في الوقت نفسه؛ بحيث تختص الرئاسة العلمية بكيفية الإفتاء والبحث وإجراء المتابعة العلمية وتختص الرئاسة الإدارية بالموافقة على الإجازات ومراقبة الحضور والغياب ونحو ذلك مما يتطلب وقتًا من الأولى للرئاسة العلمية بذله في المراجعات العلمية والتدريب والتعليم.

سابعًا: خصائص الهيكل التنظيمي المناسب:

لكي يحقق الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإفتائية الكفاءة والفاعلية فإنه لا بد من اتسامه بالخصائص الآتية:

١. **المرونة؛ أي:** الاستجابة للتغيرات في حجم العمل ومستوى المسئولية والصلاحية اللازمة لتنفيذ الأعمال وضرورة توافر المرونة والانسيابية في الهيكل بما يحقق سهولة الإجراءات وانسيابها وإمكانية إضافة وظائف أو وحدات تنظيمية في المستقبل والتكيُّف السريع مع الظروف والمتغيرات.

٢. **الاتصال الداخلي الفعال؛** إن الاتصال الفعال هو الفعل الذي يحقق أقصى درجات التواصل باستثمار كافة إمكانيات الإلقاء والتلقي باستخدام الوسائل والوسائط المناسبة في المؤسسة الإفتائية من أجل تحقيق فهم مشترك؛ وبخاصة فهم المنهج العام للإفتاء واستيعاب معتمدات الفتوى.

٣. **التوازن التنظيمي**، ويتمثل هذا المبدأ في تحقيق التوازن في الهيكل التنظيمي من حيث حجم ونوع وعدد تبعية الوحدات التنظيمية؛ إذ لا يُعقل أن تتبع ثمانية إدارات قطاعًا معينًا وإدارتان قطاعًا آخر، ولا يُعقل أن تكون الوحدات التنظيمية المساندة والمعاونة للعملية الإفتائية أكثر من الوحدات الإفتائية أو عدد الوظائف أو الموظفين العاملين في النشاطات المعاونة أكثر من المتصدرين للإفتاء والباحثين.

٤. ولابد من التنويه إلى أن تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإفتائية هو عملية متكاملة تشمل المؤسسة ككل من خلال تخطيط محكم يستهدف رفع الكفاءة للعاملين عامة والمتصدرين للإفتاء والباحثين بصفة خاصة، ويعتبر الهيكل التنظيمي إحدى أطراف هذه العملية.

ثامنًا: أهم مكونات الهيكل التنظيمي للمؤسسات الإفتائية:

يتكون الهيكل التنظيمي لهيئة الإفتاء من ثلاثة قطاعات رئيسة، على رأسها الرئيس الأعلى للهيئة (المفتي)، وذلك على النحو التالي:

- رئيس هيئة الإفتاء (المفتي) وهو الرئيس الأعلى لكافة القطاعات.
- قطاع الشئون الشرعية.
- قطاع الإعلام والعلاقات العامة.
- القطاع المالي والإداري.

ويقع تحت كل واحد من هذه القطاعات عدد من الإدارات الفرعية، ولكل إدارة فرعية مهمة محددة في إطار الرؤية الكلية للقطاع التابعة له.

أولًا: قطاع الشئون الشرعية، ويتكون من الإدارات التالية:

١. إدارة الفتوى الشفوي (مقابلة الجمهور).

٢. إدارة الفتوى الهاتفية (استقبال الاتصالات الهاتفية بكافة أنواعها).

٣. إدارة الفتوى المكتوبة.

٤. إدارة الفتوى الإلكترونية (استقبال الأسئلة من الروافد الإلكترونية المختلفة: إيميل، تطبيقات، موقع إلكتروني، ... إلخ).

٥. إدارة الأبحاث الشرعية.

٦. إدارة التدريب والتأهيل.

٧. إدارة الترجمة.

ثانيًا: قطاع الإعلام والعلاقات العامة ويتكون من الإدارات التالية:

١. إدارة المركز الإعلامي.

٢. إدار المرصد الإعلامي.

٣. إدارة العلاقات العامة والتنسيق.

ثالثًا: قطاع الشئون الإدارية والمالية، ويتكون من الإدارات التالية:

١. إدارة شئون مكتب المفتي.

٢. إدارة شئون العاملين.

٣. إدارة الشئون المالية.

٤. إدارة الحاسب الآلي والبرمجة والدعم الفني والشبكات.

٥. إدارة الشئون القانونية.

وحتى تكون الصورة أكثر وضوحًا فإنه من المناسب أن نلخص الأمر في أن مهمة المؤسسة الرئيسية هي إصدار الفتاوى والبحوث، وبالتالي فإن القلب التشغيلي وعصب المؤسسة الأول هو القطاع الشرعي، الذي يمكن وصفة بالقطاع الرئيس، ثم تأتي مهمة القطاعين الإداري والإعلامي في إطار تسهيل مهمة القيام بالغرض الأساس وهو الإفتاء؛ ولذا يمكن وصف القطاعين الإداري والإعلامي بأنهما بمثابة الأدوات اللوجيستية اللازمة، التي لا غنى عنها في إطار تسهيل القيام بالعمل الإفتائي على الوجه الأكمل.

المطلب الرابع: العلاقة بين الجودة والتخطيط الاستراتيجي

يعمل التخطيط الاستراتيجي على تبني مفهوم يهدف إلى التحسين المستمر في نوعية الأداء العملي وتأمين المشاركة للجميع وتطوير البنى الأساسية للعمليات، وإيجاد بدائل وأساليب ترتكز على فهم معمق للبيئة مما يقلل من نِسَب الهدر الناتج عن التخبط والعشوائية، ويكسب القائمون عليه والمشاركون فيه ثقة بأنفسهم وبتوجهاتهم، ويمثل دافعًا ومحفزًا نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

ولأن تحقيق أهداف معينة بطريقة مُثلى تحتاج إلى العديد من البيانات الإحصائية والمعطيات التكنولوجية وتحليل الآثار المترتبة على كل خطوة من الخطوات تحليلًا دقيقًا والمقاربة بين نتائج الخطوات البديلة المتعددة والتوازن بين متطلبات تحقيق الأهداف وبين الموارد المتوفرة فإن مبادئ ومنطلقات الجودة تُصبِح ممثلة كأساس مهم في عملية بناء الأهداف التي تُعَد جوهر عملية التخطيط، وكما أن إدارة الجودة لا يمكن أن تطُبَّق وتعمل بمعزل عن فهم أهداف ومفاهيم التخطيط الاستراتيجي لكلا المفهومين من ارتباط وثيق بنجاح تطبيقات الجودة.

إن نقاط الاتفاق والتكامل بين التخطيط والجودة كبيرة وتُعبِّر عن مدى التكامل بينهما؛ فمبادئ الجودة ينبغي أن تكون حاضرة عند صياغة رسالة وأهداف المؤسسة، كما أن التخطيط للجودة مهم في تحقيق أهدافها، وأحد أهم مكوناتها ومعاييرها.

إن إدارة الجودة في حقيقة الأمر هي التي تحقق الجودة المطلوبة في التخطيط الاستراتيجي الذي تمارسه المؤسسة الإفتائية، ويمكن أن تكون في شكل مجموعة من الأهداف الاستراتيجية للإدارة تتضمن: التحسين المتواصل في جودة النتاج الإفتائي، ومرونة واسعة في تعديل اتجاهات الخطة وفقًا لمتطلبات المجتمع، وأخيرًا تخفيض التكاليف من خلال تحسين النوعية والابتعاد عن الفاقد، ولغرض تنفيذ مهمات التخطيط الاستراتيجي تحتاج المؤسسات الإفتائية إلى تغيير جذري في فلسفة إداراتها وقياداتها ويترتب على ذلك اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى وضع صورة جديدة لها في عين المجتمع، وكذلك فهم أفضل لرسالتها وأهدافها حيث يُسهم ذلك كثيرًا في تحسين الاتصال والتعاون.

إن الالتزام بتحقيق الجودة يتطلب تنفيذ عدد من الإجراءات منها: وضع الإجراءات الداخلية لتحقيق الجودة في عدد من المجالات ومنح الحوافز لمن يستحقها في تحقيق التميز وتطوير رسالة المؤسسة القائمة على الجودة وتشخيص المستفيدين من مُخرَجَات المؤسسة وتشكيل فرق برامج الجودة في المؤسسة وتحديد مجالاتها وإجراءاتها؛ وبشكل عام ولغرض تطوير التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الإفتائية فهناك مجموعة من الخطوات المترابطة فيما بينها والمتعاقبة تؤكد على أساليب تحسين الجودة باعتبارها خلاصة للخبرات والتجارب والدراسات الكثيرة في مجال إدارة الجودة.

إن أول هذه الخطوات وأهمها هو تحديد رسالة المؤسسة الإفتائية لأنها تُعتبر المظلة الأساسية للتخطيط الاستراتيجي.

إن التخطيط الاستراتيجي يكون على أساس الرؤية لما ستكون عليه المؤسسة الإفتائية في المستقبل خلال خمس إلى عشر سنوات اعتمادًا على وضع المؤسسة الحالي؛ بالإضافة إلى حدة المنافسة وسرعة تغير المجتمع، ويتم تطوير الخطة الاستراتيجية من قِبَل مديري أهم المجالات الوظيفية في المنظمة كأعضاء في الفريق المسمى بمجلس الجودة أو لجنة قيادة الجودة.

وعمومًا يبدأ التخطيط الاستراتيجي بتهيئة المرحلة القادمة ويتضمن التفكير ذو الرؤية المستقبلية لاتخاذ القرارات المتعلقة برسالة المنظمة، ومن ثم يأخذ بعين الاعتبار طبيعة العمل والاستراتيجية لتحقيق الأهداف الطويلة الأجل من خلال دمج الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

بعد الانتهاء من تطوير التخطيط الاستراتيجي من قِبَل الإدارة العليا يتم تطوير الخطط المحددة أكثر، وهي تتضمن تخطيط نظام الجودة كجزء من أجزائها الرئيسية بعد الانتهاء من وضع الخطط بصورة فاعلة يتم تخطيط العمل للأقسام والأفراد العاملين والنشاطات الموجودة في المؤسسة.

وكما هو معروف بأن المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة لا بد أن تكون لديها خطة استراتيجية واضحة المعالم.

الفصل الثاني

متطلبات تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات الإفتائية

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة في المؤسسات الإفتائية يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيقها حتى يمكن إعداد العاملين وتهيئتهم لقبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة، وفيما يلي أهم هذه المتطلبات:

١ - دعم رئيس هيئة الإفتاء:

يُعَد إيمان رئيس هيئة الإفتاء بأن النجاح يتصل اتصالًا مباشرًا بالتحسين الدائم للجودة أهم عنصر في عملية التحسين عمومًا، فعلى رئيس هيئة الإفتاء أن يُحدد رؤية مستقبلية واضحة مبنية على الحقائق مع إعطاء المثل والقدوة لجميع العاملين، ويمتد ذلك إلى فهم حاجات المستفتي في ظل المجتمع واستيعابها، ودعم العاملين لاتخاذ القرارات المناسبة، وتشجيع المشاركة الإيجابية وتحفيزها، وتطوير قنوات الاتصال وتدعيمها، وتطوير أساليب التدريب والتعليم، والعمل على الإفادة الكاملة من إمكانات العاملين، وبناء الثقة مع العاملين.

٢ - إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة الإفتائية:

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة؛ حيث إن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة، وإن ثقافة الجودة تختلف اختلافًا جذريًّا عن الثقافة الإدارية التقليدية، وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة، وذلك بتغيير الأساليب الإدارية، وعلى العموم يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة.

٣ - تفويض السلطة:

ويُقصَد به نقل كل من السلطة والمسئولية إلى العاملين بنسبة متساوية وبمسئوليات محددة ومعروفة حتى يكون إنجاز العمل جيدًا والمحاسبة عليه في حال التقصير واضحة.

٤ - الترويج وتسويق برنامج إدارة الجودة:

إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة لجميع العاملين في المؤسسة الإفتائية أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق، وتسويق برنامج إدارة الجودة يساعد كثيرًا في التقليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها، ويتم الترويج للبرنامج عن

طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة الإفتائية.

٥- بناء فرق العمل:

تقوم إدارة المؤسسة الإفتائية بتشكيل فرق العمل داخلها لحل المشكلات المعقدة التي يلزم تبادل الرأي حولها؛ خاصة عندما يكون استشعار الروح الجماعية مرغوبًا فيه؛ بهدف تحسين جودة القرار وتحسين جودة الاتصالات وإيجاد التماسك بين أعضاء الفريق.

ويتكون كل فريق عمل من خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلًا العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع، ولا بد لكل فريق عمل من قائد يتمتع بصفات قيادية؛ كالتعاون واليقظة والالتزام والقبول بالرأي الآخر والقدرة على الابتكار والإبداع.

وحيث إن الفِرَق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير، وكذا يجب أن يُعطوا الصلاحية للمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها.

٦- التعليم والتدريب:

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب، وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه؛ حيث إن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع؛ فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة.

إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير، وهذا التدريب يجب أن يكون موجهًا لجميع فئات ومستويات الإدارة (مديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، والمتصدرين للإفتاء، والباحثين، والموظفين الإداريين)، ويجب أن تلبى متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها؛ فالتدريب الخاص بالمديرين يجب أن يشمل استراتيجية التطبيق بينما التدريب للباحثين يجب أن يشمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير عمليات البحث وإعداد الفتاوى.

ويعد تطوير المديرين خطوة مهمة وبارزة تسبق إدارة الأفراد حتى تكون الجودة أفضل؛ لأن عدم تطويرهم يعني أن يطوروا هم بأنفسهم عادات غير فعالة وغير مثمرة قد تمثل تهديدًا خطيرًا لفلسفة

إدارة الجودة في المؤسسة؛ كسيطرة الأسلوب المستبد الذي يُرهب العاملين وينشر جوًّا من الخوف عن التغيير والتجريب.

ويتضمن تطوير المديرين إعداد الإدارة العليا للمؤسسة خطة تدريبية تشمل فصولًا دراسية وندوات وقوائم وكتبًا دراسية معدة بعناية.

وفي كل حال فيجب أن يتناول التدريب أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة لحل المشكلات ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء.

٧- الاستعانة بالاستشاريين:

الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق برنامج إدارة الجودة هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ خاصة في المراحل الأولى.

٨- التشجيع والتحفيز:

إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتمًا إلى تشجيعهم وزرع الثقة وتدعيم هذا الأداء المرغوب، وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة في المؤسسة الإفتائية واستمراريته، وحيث إن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتمادًا كليًّا على حماس المشاركين في التحسين؛ لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة، وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي.

فيجب على المؤسسة الإفتائية أن تتبنى برنامج حوافز فعالًا ومرنًا يخلق جوًّا من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكول إليهم في تطبيق برنامج إدارة الجودة.

٩- التعرف على الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يتطلب تطبيق «إدارة الجودة» بنجاح وجوب التعرف بادئ ذي بدء على الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة أو الهيئة الإفتائية.

والهيكل التنظيمي يتكون في شكله التقليدي من ثلاثة مستويات:

١. مستوى الإدارة العليا. وهم القائمون بوضع السياسة العليا للمؤسسة أو الهيئة الإفتائية؛ كمفتي الديار المصرية ومفتي المملكة العربية السعودية ونحوهما.

٢. مستوى الإدارة الوسطى، وهم الجهاز الإشرافي.

٣. مستوى المتصدِّرين للإفتاء والباحثين وغيرهم من العاملين في المؤسسة أو الهيئة الإفتائية المنفذين للعمليات الخدمية من البداية للنهاية.

الفصل الثالث

مراحل تطبيق إدارة الجودة في المؤسسة الإفتائية

مراحل تطبيق إدارة الجودة في المؤسسة الإفتائية:

يمر تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات الإفتائية بأربع مراحل أساسية متتابعة هي:

- أولًا: مرحلة الإعداد.
- ثانيًا: مرحلة التخطيط.
- ثالثًا: مرحلة التقدير والتقويم.
- رابعًا: مرحلة التنفيذ.

وفيما يلي بيان كل مرحلة من هذه المراحل في مبحث مستقل:

مرحلة الإعداد

تعتبر مرحلة الإعداد من أهم المراحل في عملية تطبيق إدارة الجودة؛ حيث تقرر الجهة العليا في المؤسسة في هذه المرحلة ما إذا كانوا سيستفيدون من التحسينات الشاملة الممكنة من تطبيق إدارة الجودة أم لا، ويحصل المديرون على تدريب أولي، ويقومون بإعداد وصياغة رؤية المؤسسة وأهدافها، ويرسمون سياستها ويتم تخصيص الموارد المبدئية اللازمة، وإعداد خطاب يغطي هذه الرسالة الهامة.

وهذه المرحلة تشمل سبع خطوات ينبغي تسلسلها كما يلي:

أولًا: قرار تطبيق إدارة الجودة

ويعني اتخاذ هذا القرار التزام رئيس الهيئة الإفتائية بتطبيق الجودة والعمل على إزالة العوائق خلال تطبيقها.

ثانيًا: تدريب المديرين التنفيذيين الرئيسيين:

ومن الأفضل أن يتم هذا التدريب خارج المنشأة، ويتولى المسئولون بعد ذلك نقل الأفكار إلى مرءوسيهم.

ويتم إنجاز العديد من الأشياء الهامة أثناء التدريب، وهي:

١. البدء في تنظيم أفكار المديرين التنفيذيين الخاصة بفلسفة إدارة الجودة؛ فقد تكون هذه المفاهيم جديدة بالنسبة لبعضهم؛ فعلى المدرب المحترف إحداث تفاعل بينهم إلى أقصى حد ممكن حتى يخلق حافزًا لدى هؤلاء من دفع تطبيق إدارة الجودة في كل المراحل.

٢. توحيد المصطلحات التي تخص إدارة الجودة بين جميع الأفراد داخل المؤسسة الإفتائية.

فمن ذلك مثلًا أن تستخدم بعض المؤسسات الإفتائية مصطلح «المستفتي» ليشمل الأفراد الطبيعيين والهيئات الحكومية التي تخاطب المؤسسة الإفتائية لطلب فتوى شرعية، فيما يقصره بعضهم على الأفراد الطبيعيين وتسمى الهيئات «الجهات المستفتية» مثلًا.

أو يُطلق مصطلح «المجلس الأعلى للإفتاء» للإشارة إلى أعلى الجهات في المؤسسة؛ فيما يسميها البعض «المفتي» ويستخدم الأولى للإشارة إلى المجلس المعاون له. وهكذا.

ثالثًا: صياغة كل من رؤية ورسالة المؤسسة:

فلا بد أن تكون لدى المؤسسة رسالتها ورؤيتها المستقبلية ترسم فيها صورة المؤسسة المستقبلية التي قد تتفق تمامًا مع ما تقدم من خدمات، ومن الأهمية بمكان أن يكون المديرون على اقتناع كامل بالرؤية المستقبلية حتى يكون في مقدورهم نقلها إلى مرءوسيهم.

رابعًا: تحديد أهداف المؤسسة:

فتحدد المؤسسة عدة أهداف تنبع من محتوى رسالتها، وتكون موجزة.

والشكل التالي مثال لأهداف المؤسسة الإفتائية.

ومن المثال السابق نرى أن أهداف المؤسسة تمس كل النواحي؛ بدءًا من الحفاظ على التميز التقني وصولًا إلى تخفيض التكاليف الإضافية.

خامسًا: رسم سياسات المؤسسة:

ويُفضل إنشاء مجلس استشاري للمنشأة ويوضع تخطيط استراتيجي شامل، وتتحدد الرؤى المستقبلية للمؤسسة الإفتائية من تلك الاستراتيجية العامة بحيث تشتمل تلك الأهداف على عنصرين هامين هما: الأمن الوظيفي، والدعم الإداري. فيؤخذ بعين الاعتبار تغيير نظام الحوافز ونظام الاعتراف بحيث يتم مكافأة المرءوسين على إنجازاتهم في إطار تطبيق مبادئ إدارة الجودة وإبلاغها بشكل دقيق للعاملين بالمؤسسة بحيث يؤكد عزم رئيس الهيئة الإفتائية على إنجاح إدارة الجودة مما يمنح قدرًا أكبر لنجاح تطبيقها.

سادسًا: اتخاذ قرار بالاستمرار وتخصيص الموارد المبدئية اللازمة للتنفيذ:

فلا يمكن البدء في تطبيق إدارة الجودة ما لم تُخصَّص الموارد اللازمة لإنجاز المرحلة الأولى، وهي مرحلة التخطيط، وهنا لا بد أن يكون القرار قد اتُّخِذَ بالاستمرار في العملية دون التركيز الكبير على التكلفة من جراء تطبيق إدارة الجودة؛ فالإمعان في تحليل التكلفة والعائد قد يؤثر على أهمية القرار نفسه وينقص من عزيمة المتحفزين لتطبيق إدارة الجودة.

سابعًا: الخطاب الافتتاحي:

فللخطاب الافتتاحي أهمية كبرى في دفع عملية التطبيق، ولتوصيل الخطاب الافتتاحي للعاملين بالمؤسسة الإفتائية بفعالية لا بد أن يكون ملقي الخطاب يجيد التحدث وأن يتحدث في صميم الموضوع، وهو إدارة الجودة، وأن يعرف ما هي الرسالة التي يجب أن تصل للمتصدرين للإفتاء والباحثين وسائر الموظفين وأن يؤمن بها وأن ينفذها.

نموذج خطاب افتتاحي للمؤسسات الإفتائية

بسم الله الرحمن الرحيم

لا شك أن الإسلام الحنيف قد حث على تحسين العمل؛ فقال : «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملًا أن يحسنه»، ومن هذا المنطلق فإن كل من يعمل في (مؤسسة.. الإفتائية) عليه أن يلتزم بجودة عمله؛ فهذا يمثل التزامًا دينيًّا وأخلاقيًّا كما أنه يمثل التزامًا بالقِيَم المستمرة في (مؤسسة .. الإفتائية).

ولذلك فإن (المؤسسة) تتعهد بأن تبين الحكم الشرعي على مقتضى القواعد الفقهية والمقاصد الشرعية التي تتناسب مع المجتمع وذلك بطريقة خالية من العيوب، وهذا الالتزام ينطبق على جميع العاملين بالمؤسسة.

إن هذا التعهد المتعلق بالجودة يجعل (مؤسسة.. الإفتائية) مختلفة عن المؤسسات التي تريد تحقيق أهدافها القصيرة الأجل؛ لأن لنا رؤيتنا الطويلة الأجل؛ بل والرؤية المستمرة.

ففي ظل المتغيرات العالمية والتحديات الأيديولوجية يكون من المهم لكل منا أن يجعل هذا التعهد والالتزام بالجودة نصب عينيه؛ وذلك لنتذكر دائمًا ما هو واجب وحتم علينا وما أقامنا الله سبحانه وتعالى فيه وما يتوقعه منا المجتمع.

مرحلة التخطيط

وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية لتنفيذ نظام إدارة الجودة؛ ويعني ذلك تحديد كيفية سير عملية التطبيق؛ وذلك للعمل على مقارنة مدى التقدم المحقق بما خُطط في مختلف خطوات هذه المرحلة.

وخطوات إنجاز مرحلة التخطيط هي:

أولًا: يُحدَّد أعضاء المجلس الاستشاري:

ويتكون المجلس الاستشاري من مفتي الدولة أو أحد مستشاريه ومديري الأقسام المختلفة ويقوم ابتداء بما يلي:

١- النظرة العامة والمقدمة:

يتم تدريب العاملين في مجموعات صغيرة تتكون من ٤ إلى ٧ أفراد وكل فريق يتم تدريبه للتعامل مع عملية معينة حددها المجلس الاستشاري أو لجنة القيادة في المؤسسة وتحدد العملية من عدة نواحٍ: إما من خلال جلسات العصف الذهني مع المديرين التنفيذيين أو نتيجة للشكاوي أو الملاحظات التي يتقدم بها العملاء أو نتيجة ظهور المشكلات والصعوبات في الأعمال التنفيذية أو في الجانب التنظيمي.

إن المهارات التي يكتسبها المشاركون أثناء الجزء الأول لعملية تدريب الفريق في النظرة العامة والمقدمة تتضمن بناء الفريق وخلق انسجام بين أعضائه وإثارة الأفكار ومهارات التعامل وفهم العمليات وإمكانية العمل من أجل حل المشكلات.

٢- جمع المعلومات:

ويتعلم الفريق استخدام خريطة التدفق كرموز لفرض إثارة الأفكار وجمع المعلومات التي قد تمكنهم من تحديد معيار كمي لأداء العملية الحالية وتحديد أهداف رقمية لتحسين العملية وخريطة التدفق هي أداة سهلة وبسيطة، وهي إحدى الأدوات الرئيسية لتحقيق الأهداف وتصور الخطوات والأنشطة والعمليات الضرورية لإنجاز الهدف وعند توفر البيانات وكيفية الحصول عليها سيشعر المشاركون براحة أكثر ويعمل الفريق على جمع المعلومات من أجل استعمالها في تحقيق هدف الفريق.

٣- تحليل البيانات وتفسيرها:

وفيه يتم تصنيف البيانات التي جمعت بأسلوب بسيط وهو الأسلوب العمودي وكذلك استخدام الخرائط أو البيانات مثل خريطة (باريتو) وغيرها من الأدوات التي يمكن أن تساعد في حل المشكلات بشكل علمي ولا بد من اختيار إحدى الأدوات التي يرى فيها الفريق أنها أكثر دقة لحل مشكلة معينة ويتم عرض الأداة على لجنة القيادة.

٤-تقويم عرض النتائج:

يركز أعضاء الفريق على النتائج التي تم التوصل إليها وتتم مراجعة نتائج التحليل وتفسير البيانات من طرف منسق إدارة الجودة، ويتدرب الفريق كذلك على إعداد التوصيات لعرضها أثناء اجتماع المجلس الاستشاري للمؤسسة وهنا لا بد من ترك المبادرة للمشاركين من أجل النقاش في اكتساب القدرة على إيصال أفكارهم للعمال الآخرين في المؤسسة ويتدرب كذلك عناصر الفريق على إعداد تقرير. يقوم به الفريق الذي يتضمن المعلومات والخرائط وكذلك اقتراحات الفريق من أجل حل المشكلة ويحتفظ منسق إدارة الجودة بالتقرير الذي يترجم إلى أعمال ميدانية داخل المؤسسة.

ثانيًا: اختيار المنسق:

يتم اختيار منسِّق يكون مسئولًا عن إدارة الجودة بالمؤسسة الإفتائية.

ويجب التدقيق في اختيار المنسِّق الذي يجب أن يتفرغ لمهمة التنسيق لتنظيم الاجتماعات الدورية وتقديم المشورة لجميع المستويات الوظيفية ونقل مشورة الاستشاريين إلى جميع مجموعات العمل.

ويتم اختياره من بين الأفراد الموثوق بهم أو الذين حققوا نجاحات أو مبادرات جيدة أو من بين الأفراد الذين يحبون المشاركة في الأعمال الجماعية والأعمال التطوعية من ذوي العلاقات الطيبة مع أقرانهم، والذين يتمتعون بتفكير عقلاني، وممن يكونون على استعداد لتكريس وقتهم بالكامل لهذه المهمة.

ثالثًا: تدريب المجلس والمنسق:

يتم تدريب المجلس الاستشاري والمنسِّق على مبادئ ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة.

رابعًا: الاجتماع الأول:

الاجتماع الأول للمجلس الاستشاري يوضع فيه ميثاق عمل للمجلس، وتوزع المسئوليات اللازمة لدعم خطة التنفيذ.

خامسًا: إعداد مسودة خطة التطبيق:

سادسًا: التصديق:

يتم التصديق على هذه الخطة عقب مناقشتها من الجميع، ويُتعهد بتوفير الموارد اللازمة.

سابعًا: تحديد العمليات الأساسية:

تُحدَّد العمليات الأساسية التي تكون مرتبطة بأهداف المنشأة باستخدام أدوات الربط الكمية والنوعية لإدارة الجودة.

ثامنًا: اختيار استراتيجية التنفيذ:

يختار الاستشاري استراتيجية التنفيذ ويحدد المشاكل التي قد تتعرض لها فرق العمل، والتي يتكون كل فريق منها من أربعة إلى ثمانية أفراد، وتكون مهمتهم دراسة العمليات التنظيمية والتوصل إلى أفضل الوسائل لتحسينها.

وفي هذا المجال توجد أربعة مداخل للتحسين:

١. مدخل من أعلى إلى أسفل.

٢. مدخل الأفكار الجيدة للعاملين.

٣. مدخل اقتراحات العملاء.

٤. مدخل الخدمات الداعمة.

وعندما يختار المجلس عملية معينة يُراد تحسينها يقوم بتشكيل فريق عمل من الموظفين والباحثين والإدارة الوسطى والإدارة العليا بحيث يُمثل كل قطاع وظيفي بعضو في حالة تعدد القطاعات، كما يتم اختيار أحد الأعضاء لقيادة الفريق.

أما فريق الخدمات الداعمة فيتشكل من أعلى فرد في المنشأة والمنسِّق والمستشارين من داخل وخارج المنشأة بالإضافة إلى خدمات التدريب.

وبالنظر إلى ما يترتب عادة على تطبيق إدارة الجودة من تغيير وما يتوقع أن يصادفه هذا التغيير من مقاومة فإنه يجب توقع أسباب تلك المقاومة سلفًا والعمل على التغلب عليها، وفي هذا الخصوص يُعتبر الهجوم خير وسيلة للدفاع، ومن ثم يجب وضع خطة لمواجهة المقاومة قبل أن تحدث، ويمكن الاستعانة على ذلك بالتدريب، كما أن السياسة الجيدة يمكن أن تُقنع الجميع بمزايا تطبيق إدارة الجودة.

المبحث الثالث

مرحلة التقدير والتقويم

وتشتمل هذه المرحلة على أربع خطوات هي:

١. التقويم الذاتي.

٢. التقدير التنظيمي.

٣. المسح الشامل.

٤. التغذية العكسية المكتسبة.

أولًا: التقويم الذاتي:

تعد عملية قياس وتقييم المؤسسة الإفتائية لأدائها من أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة بها؛ خاصة أن تقييم الأداء لم يعد مقتصرًا على قياس المخرجات الخاصة بالمؤسسة بل أصبح من الواجب التركيز أيضًا على العمليات والمعالجات ذاتها؛ كما أصبح أيضًا من الواجب الاهتمام بالمقارنات القياسية مع عدم تركيز الاهتمام على المؤشرات الكمية فقط دون الاهتمام بقياس جودة الأداء.

المقصود بأداء المؤسسة الإفتائية:

يمكن تعريف أداء المؤسسة الإفتائية بأنه: «المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة الإفتائية في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية»، وهو يشتمل على ثلاثة أبعاد:

١. **أداء الأفراد، وهو:** «إنجاز الأعمال كما يجب أن تُنجز» حيث يركز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق وإتمام مهام وظيفته.

٢. أداء الوحدات التنظيمية في إطار منهج المؤسسة الإفتائية.

٣. أداء المؤسسة الإفتائية في إطار البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

وبرغم اشتمال مفهوم أداء المؤسسة الإفتائية على هذه الأبعاد الثلاثة فإنه يختلف عن أي بُعد منها لو أخذ منفردًا؛ فالأداء المؤسسي يختلف عن الأداء الفردي، ويختلف عن أداء الوحدات التنظيمية؛ فإنه في الحقيقة محصلة لكليهما بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وغيرها.

وتتحدد الفلسفة التي يقوم عليها أداء المؤسسة الإفتائية في الآتي:

١. أن كل مستوى من مستويات الأداء هو جزء من مستوى أداء كلي أكبر بالمؤسسة.

٢. أن قياس الأداء القائم على الاهتمام بالأجزاء دون إدراك نقاط التلامس والحركة مع بقية أجزاء الكل يبعد المؤسسة عن المثالية ويقودها إلى سلسلة من الصراعات التي تؤدي في النهاية للهدم وتشتت الجهود.

٣. إذا حدث تفوق ما نتيجة للنظرة الجزئية فهو تفوق مؤقت يؤدي إلى الاختلافات والتدهور في الأجل الطويل.

٤. إن إدراك طبيعة النظرة الكلية للأداء المؤسسي هو تصاعد لتكامل الأفكار والسياسات والنظم للوصول إلى المثالية التكاملية وتجنب القصور التجزيئي.

٥. إن النظرة التكاملية للأداء لا تعني عدم الاختلاف بل تعني إدراك وجاهة الاختلاف مع الأجزاء وصولًا إلى التجانس الإداري والذي يؤدي إلى الجماعية في الأداء الإداري وإلى تحقيق الإبداع الإداري.

أما التقييم فهو قياس مدى كفاءة وجودة المؤسسة الإفتائية في مجال تحقيق أهدافها العامة والقانونية والاستفادة من هذه البيانات من خلال التحليل والدراسة لأغراض تحسين مستوى أداء المؤسسة الإفتائية.

فتقييم أداء المؤسسة الإفتائية هو «مدى تحقيق المؤسسة الإفتائية للأهداف المحددة لها»، وهذا التقيم هو:

١. عملية استراتيجية تعتمدها المؤسسة الإفتائية بغرض تحديد الفارق أو ما يعرف بفجوة الأداء بين ما هو مطبق وما هو مخطط له.

٢. تتم هذه العملية باستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات والمقاييس.

٣. تهدف هذه العملية المستمرة إلى استخلاص النتائج الواجب اتباعها لتقليل الفجوة وتحسين الأداء خلال الفترة الزمنية القادمة.

٤. كما تساعد في تحديث وتعديل أهداف جديدة للمؤسسة الإفتائية يسهل تحقيقها دون إحداث فجوة في الأداء.

أهداف تقييم أداء المؤسسة الإفتائية:

هناك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسات الإفتائية إلى تحقيقها من خلال تطبيقها لعملية تقويم الأداء، ومن أهمها:

١. المساعدة في التحقق من مدى قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها المحددة؛ فمن خلال توفر مجموعة من المعايير والمقاييس المستخدمة لتقييم الأداء يمكن أن يتم تحديد الفارق بين ما هو مخطط وما تم إنجازه فعليًّا، وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة.

٢. إن عملية تقويم الأداء تسلط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال الإدارة لكافة الموارد المتاحة لها، ويتم ذلك من خلال استثمار الموارد البشرية بصورة أفضل والحد من إهدار الموارد المادية من خلال تقليل التكاليف والنفقات بما لا يؤثر على جودة الخدمة المقدمة.

٣. تساعد رأس المؤسسة في معرفة ما يحتاجه لتحقيق أداء عالٍ يلائم أهدافه الموضوعة؛ فنماذج التقييم تشتمل على مجموعة أسس تساهم في تحديد الطيق الصحيح لرفع كفاءة الأداء والتي إن تم اتباعها تساهم في تحسين مستوى الأداء لدى المؤسسة الإفتائية.

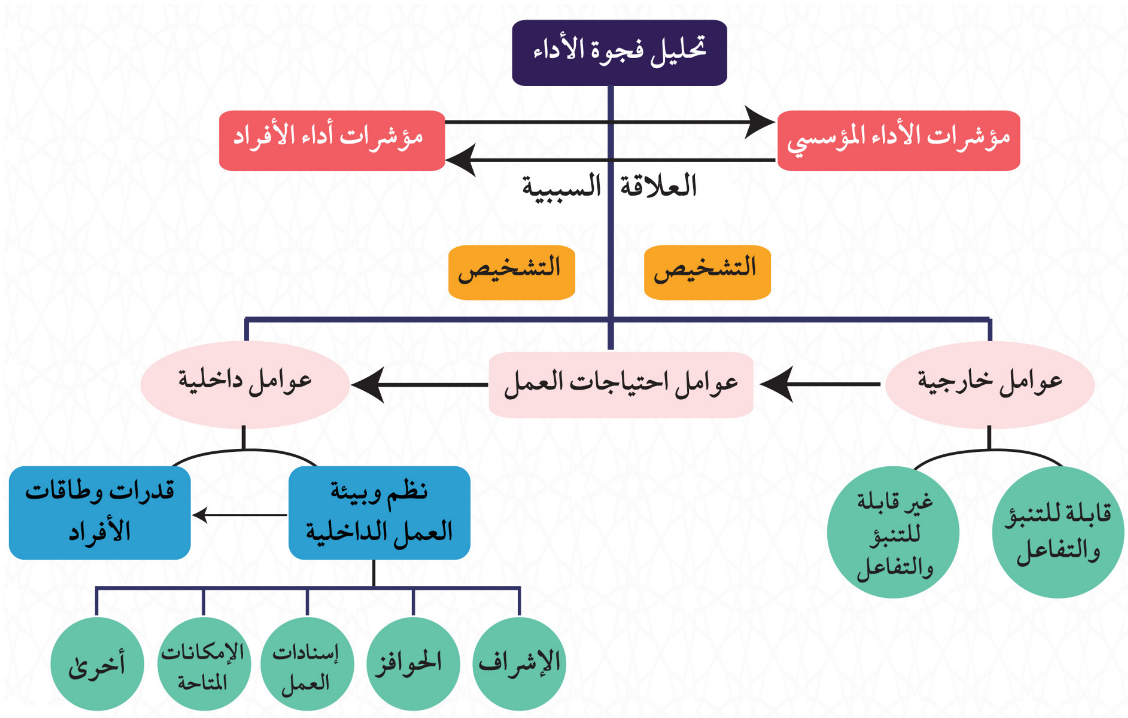
٤. المساهمة في تطوير الأقسام الداخلية للمؤسسة الإفتائية؛ وذلك من خلال تشخيص مشاكل ومعيقات كل قسم داخل المؤسسة ومحاولة معالجتها بعد تقويمها من خلال أسس ومعايير محددة.

٥. خلق جو من التنافس بين كافة الأقسام المختلفة داخل المؤسسة الإفتائية من خلال تعزيزها لمبدأ الثواب والعقاب.

٦. تحقيق رضا الله سبحانه وتعالى ثم رضا المستفتين؛ وذلك بمواكبة التطور من أجل الاستمرار في تقديم الحكم الشرعي الصحيح من خلال توفير مجموعة من المعايير لقياس مطابقة الفتاوى للمناهج ولقياس مدى رضا المستفتين عن الخدمة المقدمة.

ولا ريب أن مما يتعلق بتقييم أداء المؤسسة الإفتائية مستوًى آخر من التقييم، وهو تقييم الأداء الفردي، وهو الذي يتضمن كل فرد من العاملين في المؤسسة الإفتائية؛ وذلك من خلال وضع بعض الأسس والمعايير لتقييم الأداء الفردي والمنبثقة من تحليل الوظائف التي يقوم بها العامون، ويعتبر هذا التقييم حجر الأساس لتقييم الأداء ككل.

فتقييم أداء المؤسسة الإفتائية يتأثر ويؤثر في تقييم الأداء الفردي؛ فهما يشتركان في الأهداف العامة لعملية تقييم الأداء كمعرفة نقاط القوة والضعف في الأداء للفرد والمؤسسة، كما أنها تعتبر عمليات متكاملة؛ ذلك أن تقييم أداء المؤسسة يحتاج لتقييم أداء الأفراد داخلها، ويمكن توضيح العلاقة بين مستوى أداء المؤسسة الإفتائية ومستوى أداء أفرادها في الشكل الآتي:



وهو شكل يوضح:

١. طبيعة العلاقة بين مستوى الأداء الفردي والمؤسسي.

٢. تشخيص الأسباب المؤدية إلى حدوث فجوة بين مستوى الأداء الفردي والمؤسسي.

ويتضح منه أنه في حالة توفر المناخ الفعال للأفراد فإن أداءهم العالي ينعكس على أداء المؤسسة الإفتائية، وأنه في حالة وجود فجوة في الأداء فلابد من تشخيصها بصورة علمية، والتشخيص عادة ما يوضح أثر العوامل التالية على الأداء:

١. العوامل الخارجية: وهي عوامل بيئية تؤثر على الأداء للأفراد والمؤسسات على حدة، وتنقسم إلى عوامل قابلة للتنبؤ وأخرى غير قابلة للتنبؤ.

٢. العوامل الداخلية: وهي تلك التي تتعلق بقدرات ورغبات وطاقات الأفراد من جهة وعوامل مرتبطة بالتنظيم الداخلي من جهة أخرى، والتي تشتمل على نظام الإشراف والحوافز وتخصيص الوظائف للأفراد بصورة مناسبة.

آلية عملية التقييم:

تبدأ عمليات التقييم بعدد من التساؤلات الهامة التي يمكن في ضوء الإجابة عليها من المسئولين تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة ، وهي:

أ- ماذا يجب على مؤسسة أو هيئة الإفتاء أن تفعل للحفاظ على مركزها والوصول إلى العدد الأكبر من المستفتين؟

ب- ما هي المبادرات المتخذة في الوقت الراهن التي تستهدف تحسين العمل؟

جـ- هل هناك أسباب أو منافع يمكن أن تترتب على انتهاج إدارة الجودة ؟

د- ما هي أكثر الطرق فعالية لتحقيق الاتصالات الجيدة الرسمية وغير الرسمية داخل المؤسسة أو الهيئة الإفتائية؟

هـ- إذا نجح برنامج إدارة الجودة فما هي أهميته للمؤسسة أو الهيئة الإفتائية وكيف يمكن قياس هذا النجاح؟

و- ما هي أهداف المؤسسة أو الهيئة الإفتائية؟ وما هو دورك كمسئول في تنفيذ هذه الأهداف؟

ز- ما هو دورك كمسئول في توصيل الفتاوى لطالبيها؟

ح- ما هي أوجه الاختلاف بين مؤسستك الإفتائية وبين المؤسسات الأخرى؟ وما هي أوجه الضعف التي تود تغييرها؟

ط- ما هي العقبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة في مؤسستك أو هيئتك الإفتائية؟

ي- ما هو دورك في عملية تحسين الجودة؟

ك- ما هو نوع التدريب الذي يمكن أن يزيد من فعالية دورك في إنجاح التحسين؟

ل- أعط أمثلة عن الطرق والوسائل التي تستخدمها لتطبيق إدارة الجودة.

م- صف مناخ المؤسسة أو الهيئة وجوَّها العام (قيِّم الأفراد – الاهتمامات – المصالح... إلخ).

ن - كيف يمكن تحديد رضا المستفتين؟

س- التزام الإدارة يُعتبر مطلبًا أساسيًّا لتحسين الجودة؛ فما هو التزامك حيال ذلك؟

ع- مَن هم عُملاؤك (اكتب قائمة بأسمائهم وما ينتمون إليه من جهات).

طرق التقويم الذاتي:

يمكن استخدام الطرق الثلاث التالية:

- **الأولى:** طريقة كروسبي التي تهدف إلى الوصول إلى اتفاق عام بين العاملين والمديرين حول مجالات التحسين الممكنة.
- **الثانية:** العمل على زيادة إدراك العاملين والمديرين لمفهوم إدارة الجودة لأهمية هذا الإدراك في فعالية مشاركتهم في التنفيذ.
- **الثالثة:** تعتمد على دراسة سلوكيات الأفراد، ويمكن في هذا الإطار التمييز بين أربعة أنواع لسلوكيات الأفراد، هي:

١. شخص كثير الحركة وغير صبور أحيانًا.

٢. شخص يقاوم التغيير وغير منظم ويحب التقدير.

٣. شخص متعاون ويخشى الرفض.

٤. شخص خلَّاق ويخشى الرفض ولا يحب أن تُنتقد أفكاره.

ثانيًا: التقدير التنظيمي:

وتهدف هذه الخطوة إلى توفير أداة ضرورية لفهم المؤسسة أو الهيئة الإفتائية وجميع العاملين فيها وتعتمد على المقابلات الشخصية وإجراء الدراسات والبحوث الميدانية.

ثالثًا: المسح الشامل:

وهدفها التعرف على مدى رضاء المستفتين وعلى ما يقترحونه من مجالات التطوير خلال لقاءات أو اتصالات تليفونية وغيرها.

رابعًا: التغذية العكسية المكتسبة:

ويمكن الاستفادة بها بالتعرف على ردود أفعال المشاركين في دورات التدريب من المتصدرين للإفتاء والباحثين وموظفي المؤسسة أو الهيئة الإفتائية وآرائهم في إمكانيات تحسين الأداء ومجالاته.

هذا ويتطلب التدريب الجيد إجراء أربعة مستويات لتقييمه:

١. التعرف على ردود أفعال المتدربين ودرجة رضائهم عن برنامج التدريب.

٢. التعليم المكتسب من التدريب والمهارات والآراء التي أمكن للمتدربين فهمها واستيعابها.

٣. أنواع السلوك التي أمكن تحسينها لتحقيق جودة الأداء.

٤. النتائج النهائية، وهل حقق البرنامج أهدافه؟

نموذج تقييم ذاتي للمؤسسة الإفتائية

اسم المؤسسة الإفتائية: ....

نطاق المستفتين المستهدفين (إن وجد): ....

تاريخ إنشاء المؤسسة: ....

العنوان: ....

الرقم الهاتفي للمؤسسة: ....

الرقم الهاتفي السريع (إن وجد): ....

البريد الإلكتروني: ....

صفحات التواصل الاجتماعي: ....

....

....

....

....

عدد مسلمي الدولة أو النطاق الذي تقدم فيه المؤسسة الإفتائية خدماتها: ....

عدد المتصدرين للإفتاء والباحثين الشرعيين: ....

المؤهلات العلمية للمتصدرين للإفتاء والباحثين:

عدد الحاصلين على شهادة متوسطة: ....

عدد الحاصلين على شهادة عليا: ....

عدد الحاصلين على ماجستير: ....

عدد الحاصلين على دكتوراه: ....

عدد الأساتذة الجامعيين: ....

إجمالي عدد العاملين بالمؤسسة: ....

المنهج العلمي للإفتاء بالمؤسسة: ....

....

....

تصميم الهيكل الإداري للمؤسسة:

....

....

....

....

عدد المكاتب أو الفروع التابعة للمؤسسة:

....

إجمالي عدد الفتاوى:

إجمالي عدد الفتاوى سنة ٢٠١٦م/ ١٤٣٧هـ: ....

إجمالي عدد الفتاوى سنة ٢٠١٧م/ ١٤٣٨هـ: ....

إجمالي عدد الفتاوى سنة ٢٠١٨م/ ١٤٣٩هـ: ....

إجمالي عدد الأبحاث العلمية:

إجمالي عدد الأبحاث العلمية سنة ٢٠١٦م/ ١٤٣٧هـ: ....

إجمالي عدد الأبحاث العلمية سنة ٢٠١٧م/ ١٤٣٨هـ: ....

إجمالي عدد الأبحاث العلمية سنة ٢٠١٨م/ ١٤٣٩هـ: ....

المشاركات العلمية:

إجمالي عدد البروتوكولات الذي شاركت فيها المؤسسة مع دور الإفتاء الأخرى: ....

إجمالي عدد المؤتمرات العلمية التي شاركت فيها المؤسسة: ....

إجمالي عدد الفتاوى التي قدمتها المؤسسة لمسلمين مقيمين خارج الدولة:

سنة ٢٠١٦م/ ١٤٣٧هـ: ....

سنة ٢٠١٧م/ ١٤٣٨هـ: ....

سنة ٢٠١٨م/ ١٤٣٩هـ: ....

مشاركة المؤسسة خارج نطاق الإفتاء:

إجمالي عدد الاستشارات أو الآراء المقدمة للمؤسسات القانونية والقضائية: ....

إجمالي عدد الاستشارات أو الآراء المقدمة للمؤسسات المعنية بالأسرة والمجتمع المدني: ....

دور تحفيظ القرآن التي تشرف عليها المؤسسة: يوجد ☐ لا يوجد ☐

دور رعاية الأيتام التي تشرف عليه المؤسسة: يوجد ☐ لا يوجد ☐

مشاركة المؤسسة في التوعية المجتمعية:

حملات التوعية ومحاربة الإدمان يوجد ☐ لا يوجد ☐

حملات محو الأمية يوجد ☐ لا يوجد ☐

حملات التوعية الصحية يوجد ☐ لا يوجد ☐

أخرى تُذكَر: ....

....

الأبواب المتاح الإفتاء بها في المؤسسة:

عبادات	يوجد ☐	لا يوجد ☐
معاملات	يوجد ☐	لا يوجد ☐
أحوال شخصية	يوجد ☐	لا يوجد ☐
مواريث ووصايا	يوجد ☐	لا يوجد ☐
جنايات	يوجد ☐	لا يوجد ☐
سياسة شرعية	يوجد ☐	لا يوجد ☐
عقيدة	يوجد ☐	لا يوجد ☐
تفسير وشروح حديث	يوجد ☐	لا يوجد ☐
نصح وإرشاد	يوجد ☐	لا يوجد ☐

الوسائل التي تتبعها المؤسسة لتحفيز المواطنين على الاستفتاء:

الإعلان عن وسائل الاستفتاء عن طريق موقع المؤسسة وشبكات التواصل التابعة لها ☐

الإعلان عن وسائل الاستفتاء عن طريق الإعلانات الممولة ☐

وسيلة الإعلانات الممولة:

التلفزيون ☐ الإذاعة ☐ الإنترنت ☐

وسائل الإفتاء المتبعة:

إفتاء مباشر (بالمقابلة الشخصية)	يوجد ☐	لا يوجد ☐
إفتاء عبر الهاتف والتواصل الصوتي	يوجد ☐	لا يوجد ☐

تاريخ بداية اعتماد الإفتاء بواسطته:...

إفتاء بالبريد	يوجد ☐	لا يوجد ☐

تاريخ بداية اعتماد الإفتاء بواسطته:..

إصدار وثائق فتاوى　　يوجد ☐　　لا يوجد ☐

تاريخ بداية اعتماد الإفتاء بواسطته:..

إفتاء عبر المواقع الإلكترونية　　يوجد ☐　　لا يوجد ☐

تاريخ بداية اعتماد الإفتاء بواسطته:..

إجمالي عدد الفتاوى عبر الموقع الإلكتروني سنة ٢٠١٦م/ ١٤٣٧هـ: ....

إجمالي عدد الفتاوى عبر الموقع الإلكتروني سنة ٢٠١٧م/ ١٤٣٨هـ: ....

إجمالي عدد الفتاوى عبر الموقع الإلكتروني سنة ٢٠١٨م/ ١٤٣٩هـ: ....

إفتاء عبر صفحات التواصل الاجتماعي　　يوجد ☐　　لا يوجد ☐

تاريخ بداية اعتماد الإفتاء بواسطته:..

إجمالي عدد الفتاوى عبر صفحات التواصل سنة ٢٠١٦م/ ١٤٣٧هـ:...

إجمالي عدد الفتاوى عبر صفحات التواصل سنة ٢٠١٧م/ ١٤٣٨هـ:...

إجمالي عدد الفتاوى عبر صفحات التواصل سنة ٢٠١٨م/ ١٤٣٩هـ:...

إفتاء عبر الفيديو كونفرانس والتواصل المرئي　　يوجد ☐　　لا يوجد ☐

تاريخ بداية اعتماد الإفتاء بواسطته:..

إفتاء عبر القنوات الفضائية　　يوجد ☐　　لا يوجد ☐

تاريخ بداية اعتماد الإفتاء بواسطته:..

إصدار أبحاث فقهية وإفتائية　　يوجد ☐　　لا يوجد ☐

تاريخ بداية اعتماد الإفتاء بواسطته:..

تطبيق للهواتف الذكية　　يوجد ☐　　لا يوجد ☐

تاريخ بداية اعتماد الإفتاء بواسطته: ....

المجالس الإفتائية خارج المؤسسة | يوجد ☐ | لا يوجد ☐

تاريخ بداية اعتماد الإفتاء بواسطته: ....

إصدار مجلة أو جريدة دورية | يوجد ☐ | لا يوجد ☐

تاريخ إصدار العدد الأول: ....

الأوعية المستخدمة لحفظ تراث المؤسسة الإفتائي:

مستندات ورقية	يوجد ☐	لا يوجد ☐
تسجيلات صوتية ومرئية	يوجد ☐	لا يوجد ☐
بيانات رقمية	يوجد ☐	لا يوجد ☐

عدد المستويات الوظيفية العلمية بعد رئيس المؤسسة الإفتائية:

☐ مستوى واحد [رئيس المؤسسة الإفتائية ثم المتصدرون للفتوى والباحثون].

☐ مستويان [مثاله: أمناء الفتوى ثم المتصدرون للفتوى].

☐ ثلاثة مستويات [مثاله: رئيس مجلس الأمناء ثم أمناء الفتوى ثم المتصدرون].

☐ أربعة مستويات [مثاله: رئيس مجلس الأمناء ثم الأمناء ثم رؤساء الأقسام ثم المتصدرون].

☐ خمسة مستويات [مثاله: رئيس المجلس ثم الأمناء ثم رؤساء الأقسام ثم المتصدرون ثم المتدربون].

☐ أكثر من خمسة.

التواصل بين المستويات الوظيفية العلمية:

مباشر	يوجد ☐	لا يوجد ☐
هاتفي	يوجد ☐	لا يوجد ☐
اجتماعات دورية	يوجد ☐	لا يوجد ☐

التأهيل العملي والعملي:

عدد الدورات العملية التي أشركت فيها المؤسسة منتسبيها من المتصدرين للفتوى والباحثين:

....

عدد الدورات التدريبية التي أشركت فيها المؤسسة منتسبيها من المتصدرين للفتوى والباحثين:

....

بيئة العمل:

إجمالي عدد المتقدمين باستقالاتهم في السنوات الثلاث الأخيرة: ....

عدد الحجرات المخصصة للمتصدرين للفتوى داخل المؤسسة: ....

عدد الحواسيب التي توفرها المؤسسة للمتصدرين للفتوى والباحثين: ....

سياسات التعيين والترقية وتشجيع الإنجاز والابتكار:

إجمالي عدد الموظفين الذين تم ترقيتهم بشكل اعتيادي: ....

إجمالي عدد الموظفين الذين تم ترقيتهم بشكل استثنائي: ....

عدد مرات المكافآت التي تم صرفها بشكل استثنائي للعاملين بالمؤسسة: ....

وسائل المعرفة المتاحة للمتصدرين للإفتاء:

وثائق الفتاوى السابقة. يوجد ☐ لا يوجد ☐

عدد الوثائق:

مراجع مطبوعة. يوجد ☐ لا يوجد ☐

عدد المراجع المطبوعة:

موسوعات إلكترونية. يوجد ☐ لا يوجد ☐

صوتيات ومرئيات متخصصة. يوجد ☐ لا يوجد ☐

شبكة الإنترنت.	يوجد ☐	لا يوجد ☐
المشاركة في الندوات والمؤتمرات.	يوجد ☐	لا يوجد ☐
الدورات التدريبية.	يوجد ☐	لا يوجد ☐

تعتمد المؤسسة في مجال الجودة والتخطيط:

☐ إدارة مخصصة للجودة والتخطيط.

☐ اقتراحات واجتهادات من المسؤولين في المؤسسة.

المبحث الرابع

مرحلة التنفيذ

أولًا: تحديد المسئولين عن التنفيذ

تبدأ هذه المرحلة باختيار مَن سيُعهد إليهم بمهمة التنفيذ، ويُعتبرون امتدادًا لمهام المنسق، ويقومون بأدوار استشارية، ويتم تدريبهم باعتبارهم جزءًا من الخدمات الداعمة باستخدام أحدث وسائل التدريب.

ويجب أن يدور التدريب الذي يتلقاه المديرون والمرءوسون حول المحاور الثلاثة التالية:

١. التدريب الذي يستهدف خلق الوعي والثقافة بمفهوم إدارة الجودة وفلسفتها؛ فإن تطبيق إدارة الجودة يبدأ في المؤسسة ببث الوعي بمفهوم الجودة والإتقان في العمل، وتقديم مفهوم الجودة كقيمة دينية وأخلاقية يجب الالتزام بها.

٢. التدريب التوجيهي نحو الأهداف المطلوبة.

٣. التجريب لتنمية المهارات.

ويجب أن تتناسب جرعات التدريب مع المستويات الوظيفية بحيث يتلقى أفراد الإدارة العليا جرعات تدريبية مكثفة.

ثانيًا: تطوير العمليات الداخلية

١- أساليب العمليات الداخلية:

وذلك بتحديد طرق سير العمل والخطوات التفصيلية والمراحل التي تُتَّبَع في الأنشطة الرئيسية في المؤسسة الإفتائية.

وبالنظر إلى الطرق الفعلية القائمة وسلسلة الخطوات التي تمر بها يتم تحديد الضروري الذي لا يتم تأدية الأعمال بدونه من غير الضروري، ويتم تبسيط المعقد منها وإلغاء غير الضروري منها أو تعديله إذا اقتضت الضرورة.

ثم يخلُص الأمر إلى أسلوب خاص بكل نشاط من الأنشطة الرئيسية يكون دليلًا للموظف يسير عليه للقيام بالمهام والواجبات اللازمة للأداء؛ فهو مهام متسلسلة ومترابطة ومرتبة تعتمد بعضها على بعض من أجل الوصول إلى إنجاز الأعمال.

ومن أهم ما تتميز به أساليب العمل ما يلي:

- السرعة والدقة في أداء الأعمال.
- توحيد الأداء وتماثله.
- الابتعاد عن الإرباك والازدواجية والفوضى.

ويجب أن تتسم الأساليب بما يلي:

- البساطة والوضوح والمنطقية والبعد عن التعقيد.
- التكامل وعدم التعارض وأن تؤدي إلى تحقيق الهدف.
- الاستقرار والمرونة في آن واحد.

وعملية تبسيط أساليب العمل تستهدف الكشف عن أسهل طريقة وأفضلها لأداء العمل وتنفيذه، ولا بد أن يكون تبسيط العمل فلسفة يتبناها خبير التنظيم والأساليب غايتها التخلص من التفصيلات التي تستنفذ كثيرًا من وقت العاملين بهدف أن يضطلعوا بأعمال أكثر أهمية.

وتعود من تبسيط أساليب العمل فوائد عدة على الأفراد والمؤسسة الإفتائية منها:

- التعرف على مشكلات الإجراءات المطبقة في المؤسسة وتحليلها بهدف تطويرها.
- تخفيض التكلفة وتقصير الأوقات المطلوبة للإنجاز نتيجة الحد من الإجراءات غير الضرورية.
- الحد من الازدواج والتضارب في الجهوز تحسين نوعية الخدمة المقدمة للمستفيدين والإسراع في إنجاز المعاملات.

٢- إدارة النماذج:

النموذج عبارة عن أوراق مطبوعة أو على الحاسب الآلي يحمل بينات تقابلها مساحات خالية تتم تعبئتها عند استخدامها بمعلومات صغيرة متغيرة يتم على أساسها إنجاز العمل، وأحيانًا يتم إرسالها عبر الحاسب أو الإنترنت وهذا هو المتبع حاليًا في المؤسسات للتخفيف من الأعمال الورقية.

وتعد النماذج وقود العمل اليومي وهي تستهدف تسجيل وعرض البيانات والمعلومات بطريقة تُيسر تداولها والرجوع إليها ودراستها.

فالنماذج تُعد من الوسائل المساعدة في المؤسسات الإفتائية؛ فهي ضرورية للقيام بالأعمال ولإنجاز المعاملات بسرعة وإتقان، والنموذج المطبوع يُسهِّل قيام الموظفين بأعمالهم؛ فحين البدء في تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات الإفتائية من المحبذ أن يتم استخدام النماذج المطبوعة في المرحلة الأولى ثم استبدالها بالنماذج الإلكترونية بعد استقرار النظام في المؤسسة.

الجدول الزمني للتطبيق

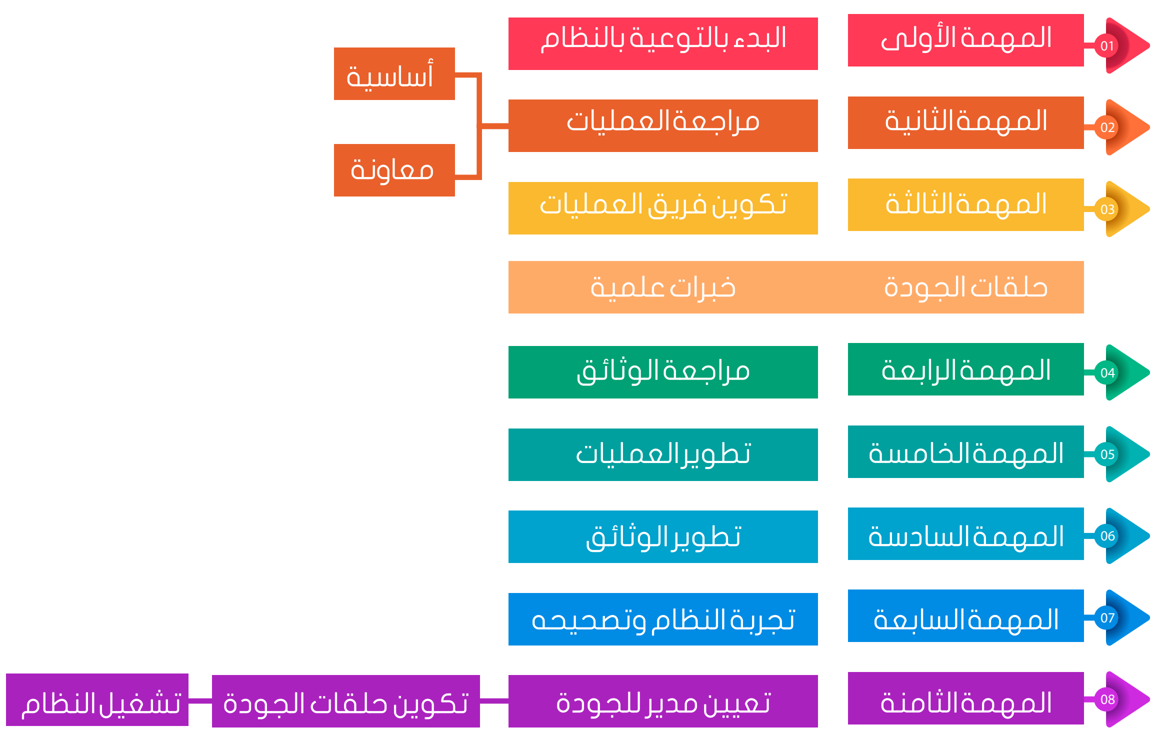
تتم المراحل السابقة وفق جدول زمني للتطبيق تُراعى فيه اعتبارات، منها:

١. أن تتم عملية التخطيط لإدارة الجودة عند نهاية المرحلة الأولى الأساسية، وفيها يجب أن توافق الإدارة على الاستمرار قدمًا في المشروع وعلى توفير الموارد المالية اللازمة لها.

٢. أن تبدأ مرحلة التنفيذ عقب موافقة المجلس الاستشاري على خطة تطبيق إدارة الجودة وتوفير الموارد المالية اللازمة له.

٣. أن تبدأ فرق العمل في التنفيذ بعد توفر الخدمات الداعمة (أي: الخدمات الاستشارية والتدريب).

٤. عندما تتأكد المنشأة من نجاح التطبيق تبدأ بعد ذلك عمليات نشر تبادل الخبرات على نطاق أوسع.



الفصل الرابع

معوقات تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات الإفتائية

على الرغم من أن العديد من المؤسسات تبذل أقصى جهدها لتبني والبدء في تطبيق إدارة الجودة بسبب إدراكها لأهميتها بالإضافة إلى مجموعة من الدوافع والمبررات التي تختلف من مؤسسة لأخرى وفقًا لظروفها الخاصة والتي كان وراء قرار التطبيق؛ إذا إنها تتعرض لعدة عوامل تقف كحائل وعائق أمام التطبيق الناجح لإدارة الجودة.

فقد ينجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج الجودة بينما يفشل البعض، وفي الواقع فإن الصفات الأساسية التي تمتاز بها مبادئ الجودة بسيطة، ويرجح السبب الرئيسي لفشل هذه المؤسسات في عملية التطبيق نفسها، وقد لا يكون السر في نجاح هذه المؤسسات في اختيار البرنامج الأفضل للجودة الشاملة بل في تبني البرنامج الذي يناسب ثقافة المؤسسة وأفرادها وفي مشاركة والتزام كل فرد في المؤسسة بهذا البرنامج وأهدافه.

وأما أهم أسباب فشل المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة فهي ما يلي:

أولًا: عدم التزام مفتي الدولة بتطبيق إدارة الجودة:

فمفتي الدولة هو العصب الأساس في برنامج إدارة الجودة ؛ فلا بد له أن يعرف خطوات هذا البرنامج ويوجد هيكلًا تنظيميًّا ونظامًا لمكافآت يدعم هذا البرنامج، ومن ثم يكون لديه الرغبة في تكريس المصادر والجهود اللازمة لتطبيق هذا البرنامج.

ثانيًا: اتخاذ قرار التطبيق قبل تهيئة المناخ:

يرجع فشل تطبيق نظام الجودة غالبًا إلى اتخاذ قرار التطبيق قبل تهيئة المناخ الملائم في المؤسسة، وذلك بالتسرع في اتخاذ قرار التنفيذ قبل توفير المتطلبات الكافية لنجاحه، والتي تتضمن خلق ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلباته.

ثالثًا: التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة:

من أسباب الفشل في تطبيق إدارة الجودة التركيز على أساليب معينة فيها وليس على النظام ككل، ولا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه تحقيق الجودة العالية؛ بل يجب النظر إلى إدارة الجودة على أنها نظام متكامل من الأجزاء المختلفة المترابطة معًا وعلى أن تحسين الجودة هو عملية وليس أسلوبً فقط.

كما أنه لا ينبغي أن تركز المؤسسة على تبني طرق وأساليب لا تتوافق مع نظامها وموظفيها، فعندما تقوم المؤسسة باستعمال أساليب غير مناسبة فإن ذلك لا يؤدي إلا إلى فشل الأسلوب وكذلك زعزعة الثقة بنظام إدارة الجودة كله في المؤسسة.

رابعًا: الاقتصار على تدريب الموظفين على البرنامج:

بعض المؤسسات تحصل على التزام الإدارة والموظفين نحو برنامج إدارة الجودة وتقوم بتدريب هؤلاء الموظفين على البرنامج وتعتقد أن ما يلي ذلك يحدث من جانبها فقط؛ بينما تكون الخطوة اللاحقة مهمة جدًّا، وهي تحويل هذا التدريب إلى حيز الواقع مثل إيجاد مشاريع تحسين الجودة ونظام الاقتراحات.

خامسًا: توقع نتائج فورية:

قد يستغرق تحقيق نتائج مهمة وملموسة من تطبيق إدارة الجودة سنة أو سنتين، ولا ينبغي تكثيف الجهود في تطبيق برنامج إدارة الجودة بحيث يخرج عن أهدافه؛ فإن ذلك يؤدي إلى الفشل الذريع.

سادسًا: عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية:

من الأخطاء التي تؤدي إلى فشل نجاح عملية إدارة الجودة في المؤسسة هو عدم الاهتمام بالموارد البشرية مقارنة بالموارد الأخرى التي تمتلكها المؤسسة، ولا سيما التكنولوجيا، وبرغم أهمية ودور التكنولوجيا في مدخل إدارة الجودة وأنها تشكل أحد العناصر الخمسة المكونة لها؛ إلا أن دور الموارد البشرية يضيف الكثير من الأهمية على أهمية التكنولوجيا؛ لأن العبرة ليست في امتلاك هذه التكنولوجيا عند التخطيط لتنفيذ إدارة الجودة ؛ فهذا المدخل يرتكز على دعائم ثلاثة متفاعلة ومتكاملة مع بعضها البعض، وهي جودة التكنولوجيا المادية، وجودة التكنولوجيا البشرية، وجودة البيئة.

سابعًا: عدم اتساق سلوكيات المديرين مع أقوالهم:

إن التصريح بشيء والعمل بخلافه يعبر تمامًا عن غياب القيادة التي تعطي القدوة للعاملين، وهو ذلك النمط من القيادة الذي اعتاد أن يفعل غير ما يقوله، وعندئذ يفقد هؤلاء القادة مصداقيتهم لدى العاملين، وهو أخطر عامل أو عنصر يؤثر في نجاح إدارة الجودة في المؤسسة.

ثامنًا: الفشل في توفير معلومات عن الإنجازات المحققة:

تعتبر عملية القياس من الأمور الهامة في عمليات التحسين المستمر للأداء؛ فمن خلالها يمكن تحديد الأداء الحالي، ومن ثم التفكير بتحسينه في المستقبل؛ هذا من جانب، ومن جانب آخر فإن توفير معلومات عن حجم الإنجاز المحقق ووضعها أمام العاملين كافة يساعد ذلك في تحقيق المزيد من الالتزام بالخطة اللازمة لتنفيذ إدارة الجودة، وهذا يؤدي بدوره إلى اعتزاز العاملين بما حققوه؛ لأنه من عمل أيديهم؛ مما يدفعهم إلى المزيد من الحماس والدافعية ويدفعهم إلى التحسين المستمر.

تاسعًا: التصدي للمشاكل الكبيرة مع بداية التطبيق:

لا يعتمد مدخل إدارة الجودة على التغييرات الجذرية السريعة، ولكنه يسعى إلى تحقيق نجاحات صغيرة بمرور الوقت؛ فإن التغييرات المرحلية والتعامل مع المواضيع بالتعاقب هو الأسلوب الأفضل الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة ، وحيث إن الكثير من مشاكل المنظمة هي موجودة وليست وليدة الحاضر ولكنها تمثل تراكمات لمشاكل عبر فترات زمنية طويلة فإنه ليس من الإنصاف حلها آنيًّا وبشكل سريع؛ لأن ذلك قد يؤدي إلى عدم تحقيق نجاح في حلها.

الباب الثالث

مبادئ إدارة الجودة في المؤسسات الإفتائية

تمهيد وتقسيم:

حدد رواد الجودة عدة مبادئ جعلوها أساسًا للجودة، وهذه المبادئ قد تم تضمينها في النُّظُم المختلفة لإدارة الجودة؛ سواء في الأيزو أو في غيره، ومن هذه المبادئ تُستَقَى مبادئ الجودة في المؤسسات الإفتائية مع ما لهذه المؤسسات من خصوصية.

ويمكن إجمال هذه المبادئ فيما يلي:

- **أولًا: المنهجية العلمية.**
- **ثانيًا: التركيز على المستفتي والمستفيد.**
- **ثالثًا: إدارة الموارد.**
- **رابعًا: التركيز على العمليات والنتائج معًا.**
- **خامسًا: القيادة البصيرة.**
- **سادسًا: القرارات القائمة على الأدلة.**
- **سابعًا: إدارة العلاقات والوصول.**
- **ثامنًا: التحسين المستمر.**

وخصوصية المؤسسات الإفتائية تُحتِّم تناول هذه المبادئ بالبيان والتوضيح، وفي هذا الباب سيتم تناول كل مبدأ منها في فصل مستقل.

الفصل الأول

المنهجية العلمية

تمهيد وتقسيم:

من أهم عناصر نظام إدارة الجودة في المؤسسات الإفتائية أن تتبنى المؤسسة المنهجية العلمية في سائر أعمالها المعنية بالنتاج الإفتائي من فتاوى وأبحاث إفتائية ومطبوعات وبرامج بحيث تكون على درجة عالية من مطابقة السياسة الإفتائية العامة والمنهج الإفتائي ومتطلبات المستفتي والحاجات المجتمعية.

ويُضمَّن هذا المبدأ في نظام إدارة الجودة في المؤسسات الإفتائية فيما يلي:

- **المبحث الأول: الإطار العلمي للإفتاء**
- **المبحث الثاني: ضبط منهجية الفتوى**
- **المبحث الثالث: معتمدات الفتوى**

المبحث الأول

الإطار العلمي للإفتاء

ينبغي أن تحدد المؤسسة الإفتائية الإطار العلمي للإفتاء وتعمل على نشره داخل وخارج المؤسسة مع وضع آلية للمتطلبات وطريقة التطوير، ويتمثل هذا الإطار في المنهج الإفتائي بتحديد المذهب/ المذاهب المعتمدَة في الإفتاء، ويتم في هذا السياق وضع المنهجية العامة للاختيار داخل المذهب أو بين المذاهب على أن يتم التأكيد على الكفاءة الإفتائية.

ولا يُشترط في المنهج الإفتائي الالتزام بمذهب/ مذاهب محددة في سائر الأبواب الفقهية؛ فقد يرى رئيس هيئة الإفتاء مع مَن تكفل له الدولة حق المشاركة في وضع المنهج أن يؤخذ بمذهب ما في عدة أبواب وبآخر أو بقانون الدولة في أبواب أُخر.

وإنما سمي هذا الإطار بالمنهج الإفتائي لأنه يجب أن يُعتنى في تحديده بأيديولوجية المجتمع في النطاق الإفتائي مع الاهتمام بعلاقة ذلك بالقانون المحلي والقوانين الدولية غير المخالفة لثوابت الشريعة الإسلامية.

ومثال ذلك: المنهج الإفتائي لدار الإفتاء المصرية، ونصها ما يلي:

«لدار الإفتاء المصرية منهجها لاعتماد الفتوى، ويتمثل هذا المنهج في نقل المذاهب السنية الأربعة المعروفة المشهورة (الحنفية والمالكية والشافعية والحنابلة) مع الاعتراف بالمذاهب الأخرى، والاستئناس بها، بل وترجيحها أحيانًا لحاجة الناس، أو لتحقيق مقاصد الشرع، وهي تلك المذاهب التي يتبعها بعض المسلمين في العالم أصولًا وفروعًا، وهي: (الجعفرية والزيدية والإباضية) بل الظاهرية التي يؤيدها مجموعة من العلماء هنا وهناك.

كما أنها في تخيراتها الدينية كثيرًا ما تتسع دائرة الحجية عندها إلى مذاهب المجتهدين العظام كالأوزاعي والطبري والليث بن سعد، وغيرهم في أكثر من ثمانين مجتهدًا في التاريخ الإسلامي، تستأنس بآرائهم وقد ترجحها لقوة الدليل أو لشدة الحاجة إليها أو لمصلحة الناس أو لتحقيق مقاصد الشرع الشريف.

وتلتزم دار الإفتاء بمقررات المجامع الإسلامية وعلى رأسها مجمع البحوث الإسلامية التابع للأزهر الشريف، ومجمع الفقه الإسلامي التابع لمنظمة المؤتمر الإسلامي بجدة، ومجمع الفقه الإسلامي التابع لرابطة العالم الإسلامي بمكة؛ وخاصة في القضايا العامة في الأمور المستحدثة وتشتد حاجة الناس للفصل فيها بشكل جماعي.

كما أنها قد تلجأ إلى استنباط الأحكام من النصوص الشرعية بالكتاب والسنة مباشرة، فإن نصوص الشرع أوسع من كل ذلك، فهي أوسع من المذاهب الثمانية، ومن الثمانين مجتهدًا، وكذلك هي أوسع من مقررات المجامع الفقهية، ولذا تلجأ دار الإفتاء لاستنباط الحكم الشرعي مباشرة من دليله في الكتاب والسنة خاصةً فيما لم يوجد في كل ذلك، أو كان موجودًا ولكنه لا يتناسب مع الحال، وشرط ذلك أن تكون النصوص تحتمل هذا الاستنباط بالمعايير التي وضعها الأصوليون في ذلك.

ودار الإفتاء المصرية ملتزمة بما صدر عن المؤسسة الإفتائية كمؤسسة ولا تعارض ما صدر عنها إلا لتغير الجهات الأربع التي تستلزم التغير في الفتوى (الزمان-المكان-الأحوال-الأشخاص)».

مثال آخر: المنهج الإفتائي لدائرة الإفتاء بالأردن، ونصها ما يلي:

«لما كانت دائرة الإفتاء العام حلقة من حلقات المسيرة العلمية للحركة الفقهية العامة، اختارت أن تعتمد واحدًا من المذاهب الفقهية الأربعة منطلقًا وأساسًا للاختيارات الفقهية المفتى بها، كي يتحقق من خلال هذا الاعتماد ما حققته الحركة الفقهية عبر التاريخ الإسلامي كله من فوائد ومصالح عظيمة، من أهمها:

١. السلامة بين يدي الله ﷻ في موقف الحساب العظيم، فلا نبدل ولا نغير في دين الله ما لم يأذن به سبحانه.

٢. تحقيق الوسطية التي هي من قواعد الشريعة الإسلامية، والتي كانت واحدة من ميزات الثروة الفقهية الهائلة.

٣. السلامة من الأقوال المضطربة والآراء الشاذة التي تسبب الخلل في الحياة الفكرية والعملية.

٤. تحقيق انضباط الفتوى وتقليل الخلاف -غير النافع- ما أمكن.

٥. مساعدة المفتين على معرفة الأحكام الشرعية بأسهل طريق؛ فالعمر كله يضيق عن المفتي إذا ما أراد أن يجتهد في جميع ما يعرض عليه من مسائل اجتهادًا كاملًا، فكان الأخذ عن الفقهاء السابقين هو الحل الذي لا غنى عنه.

وقد وقع اختيار دائرة الإفتاء العام على مذهب الإمام الشافعي أساسًا ومنطلقًا للفتوى في بلادنا المباركة، وذلك لسببين اثنين:

- **أولًا:** أنه المذهب الأكثر انتشارًا في بلادنا عبر التاريخ، ومراعاة الغالب مقصد شرعي.
- **ثانيًا:** أنه مذهب وسطي جمع بين أصول مدرستي الحديث والرأي، وخرج باجتهادات فقهية كانت وما زالت سببًا في تحقيق مصالح الأمة وجمع كلمتها، وهذا السبب -وإن كان متحققًا في المذاهب الفقهية الأخرى- فإن مذهب الإمام الشافعي حاز قصب السبق فيه.

والتزام دائرة الإفتاء بالفتوى على مذهب الإمام الشافعي لا يعني التقليد التام لاجتهادات فقهاء المذهب، بل للدائرة رؤية متقدمة في طريقة الاستفادة من جميع مفردات المذاهب الفقهية ضمن المعطيات الآتية:

١. إذا تعلقت المسألة بنازلة جديدة من نوازل العصر غير منصوص عليها في اجتهادات الفقهاء، أو كانت من المسائل العامة التي تتعلق بالمجتمع كله أو الأمة كلها، سواء في مسائل المعاملات المالية أو النوازل الطبية أو غيرها: فلا بد للدائرة حينئذ من إعداد أبحاث خاصة لدراسة المسألة في ضوء الأدلة الشرعية والقواعد الفقهية والموازنة بين المصالح والمفاسد، تخلص من خلالها إلى حكم شرعي يعرض على (مجلس الإفتاء) للبحث والتداول، ثم الوصول إلى قرار خاص بشأن تلك المسألة.

٢. إذا كان اجتهاد المذهب الشافعي في مسألة معينة لا يناسب تغير الزمان والمكان والظروف المحيطة بسؤال المستفتي، كأن يؤدي إلى حرج شديد، أو مشقة بالغة، أو اختلفت العلة التي من أجلها نص فقهاء الشافعية على ذلك الاجتهاد، أو استجد من المعلومات والحقائق العلمية ما يدعو إلى إعادة البحث في الاختيار الفقهي: ففي جميع هذه الحالات تقوم دائرة الإفتاء بإعادة دراسة المسألة في ضوء القواعد الفقهية والمقاصد الشرعية، وتستفيد من اجتهادات جميع المذاهب الإسلامية للوصول إلى الحكم الشرعي الأقرب إلى مقاصد الشريعة.

٣. وأما في قضايا الأحوال الشخصية، كالنكاح والطلاق والحضانة والميراث، فإن الدائرة تعتمد في الفتوى (قانون الأحوال الشخصية الأردني) ولا تخرج عنه، وذلك حتى لا يحدث تضارب بين الإفتاء والقضاء الشرعي في المملكة، والقانون مستمد من اجتهادات وأقوال فقهاء المسلمين، تم اختيارها وفق أسس وضوابط شرعية، من قبل لجان مختصة.

وأخيرًا نذكر فيما يلي بعض عناوين دورات تساهم في تنمية القدرات القيادية وتطوير المؤسسة الإفتائية:

١. النظم الإدارية.

٢. صياغة الأهداف.

٣. التنظيم.

٤. تشكيل فرق العمل.

٥. إدارة الأوقات.

٦. إدارة المشروعات.

٧. التخطيط.

٨. إدارة الأفراد.

٩. إدارة الاجتماعات.

١٠. مهارات التواصل.

المبحث الثاني

ضبط منهجية الفتوى

١- العناصر المحددة للعملية الإفتائية

يتطلب تطبيق مبادئ الجودة في المؤسسات الإفتائية وجود آلية لتمييز أهم العناصر المتعلقة بالمستفتين في النطاق الإفتائي والتي يعتمد عليها الحكم الشرعي، ووسائل لتحديد ما يحتاج إلى تحديد منها، وطريقة لمراجعة هذه العناصر وبياناتها للتحقق من تطابقها مع الواقع.

فمن أهم هذه العناصر المتعلقة بالمستفتين والتي يعتمد عليها الحكم الشرعي:

- معيار تحديد قيمة إطعام المسكين.
- قيمة نصاب الزكاة بالذهب.
- قيمة نصاب الزكاة بالفضة.
- معيار تحديد نصاب زكاة عروض التجارة.
- معيار تحديد الدية.

٢- وسائل الإفتاء:

إن أهم عنصر يقوم عليه وجود المؤسسة الإفتائية بعد العنصر البشري هو الوسائل الإفتائية، والوسيلة الإفتائية: هي الصورة التي تنتقل عبرها الفتوى إلى المستفتي؛ فتشمل عدة نماذج تُعد وسائل إفتائية تختلف المؤسسات الإفتائية في اعتماد جميعها كوسيلة لنقل الفتوى أو الاقتصار على بعضها، أنواع الفتوى من حيث تقديمها إجمالًا هي:

الفتوى المباشرة:

وتُقدَّم فيها الفتوى للمستفتي بالمقابلة الشخصية.

الفتوى المسموعة والمرئية:

وتُقدَّم فيها الفتوى باستخدام الصوت أو الصورة أو بهما معًا، وهي على طُرُق:

- الفتوى الهاتفية المباشرة، وتكون بالتحدث مع المستفتي مباشرة عبر الهاتف.
- الفتوى المُسجَّلَة، وتُقدَّم فيها الفتوى مسجلة صوتيًّا عبر الهاتف أو شبكة المعلومات الدولية.
- فتوى الفضائيات، ويكون فيها المتصدر للفتوى مرئيًّا مسموعًا عبر القنوات الفضائية أو شبكة المعلومات الدولية.

الفتوى المكتوبة:

وتُقدَّم للمستفتي على أوراق، وهي على طرق:

- الفتوى الموثَّقَة، وفيها يُقدِّم المستفتي سؤاله ويستلمه مطبوعًا موثقًا بشعار المؤسسة.
- الفتوى البريدية، وتُقدم فيها الفتوى بالمراسلة البريدية بعد تقديم المستفتي لسؤاله إما بالحضور أو بالبريد.
- الفتوى الإلكترونية، وتُقدم فيها الفتوى مكتوبة عبر وسائل التواصل الحديثة.

فتحصَّل من هذا أن الوسائل الإفتائية التي يجري استعمالها حاليا هي:

أ- الفتوى المباشرة.

ب- الفتوى الهاتفية المباشرة

جـ- الفتوى المُسجَّلَة.

د- فتوى الفضائيات.

هـ- الفتوى الموثَّقَة.

و- الفتوى البريدية.

ز- الفتوى الإلكترونية.

ح- البحوث الإفتائية.

٣- الأساليب الإفتائية

مما ينبني على مبدأ المنهجية العلمية كمبدأ من مبادئ الجودة في المؤسسات الإفتائية اعتماد الأساليب الإفتائية لكل مرحلة من المراحل العلمية سواء في الفتاوى أو البحوث الإفتائية بحيث تكون مطابقة للمنهج الإفتائي والسياسة الإفتائية العامة؛ ففي الفتوى المكتوبة كمثال ينبغي اعتماد منهج يتم إخراج الفتوى بناء عليه؛ بحيث يختص هذا المنهج ببيان كيفية صياغة الفتوى من مقدمة وموضوع وخاتمة وكيفية عزو النصوص فيها وعلامات الترقيم بها ونحو ذلك من الأمور العلمية، وهكذا يكون الأمر في البحث الإفتائي وغيره من الوسائل الإفتائية.

ولا يعد تحديد أساليب للفتوى من الأمور المحدثة بل هو أمر مستقر لدى علماء الإسلام؛ ففي الفتوى المكتوبة مثلًا قد أجمع العلماء على جواز العمل بها بدلالة سيرة النبي ، والتي تدلل على قبول الكتابة وقيام الحجة بها وإن لم يسمعها الطرف الآخر شفاهة، وفي مثل كتبه إلى الملوك والأمم يدعوهم إلى الإسلام، لكن إجازة العمل بالفتوى المكتوبة صاحبه عند العلماء اهتمام ملحوظ في النص على طرق محددة وضوابط مختلفة تبين كيفيات كتابة الفتوى بعناية شديدة، بحيث لا يتمكن المستفتي من إجراء التغيير فيها لما فيها صالحه أو غرضه، أو نسبة الفتوى لغير ا لمفتي الذي أصدرها.

ففي كتاب آداب الفتوى وضع النووي ضوابط كتابة المفتي لفتواه بقوله: «ليكتب الجواب بخط واضح وسط، لا دقيق خاف، ولا غليظ جاف، ويتوسط في سطورها بين توسيعها وتضييقها، وتكون عبارته واضحة صحيحة، تفهمها العامة، ولا يزدريها الخاصة، واستحب بعضهم أن لا تختلف أقلامه، خوفًا من التزوير»، وفي أدب المفتي: «إذا رأى بياضًا في أثناء بعض السطور، أو في آخرها، خط عليه وشغله، على نحو ما يفعله الشاهد في كتب الوثائق ونحوها، لأنه ربما قصد المفتي، فكتب له في ذلك البياض بعد فتواه ما يفسدها، كما بُلي القاضي أبو حامد المروذي بمثل ذلك إذ قصد مساءته بعض الناس كتب: ما تقول في رجل مات وخلف ابنة وأختًا لأم، ثم ترك بياضًا في آخر السطر موضع كلمة، ثم كتب في أول السطر الذي يليه، وترك ابن عم، فأفتى المفتي: للبنت النصف والباقي لابن العم، فلما أخذ خطه، ألحق في موضع البياض (وأب)، وشنع عليه بذلك، وكان ذلك سبب فتنة ثارت بين طائفتين من رؤساء البصرة».

وقد يضيق المقام بنا هنا إذا أردنا ذكر أساليب العلماء الأقدمين في ضبط الفتوى المكتوبة نظرًا لسعتها وكثرتها، أضف إلى ذلك أن تلك الضوابط لا تتناسب مع عصرنا نتيجة لتطور وسائل الكتابة، لكن ومع ذلك كله يمكننا استنتاج منطلقات عامة في أسلوب كتابة الفتوى وهي:

- ضبط الفتوى كتابة، بحيث لا يتمكن أحد من إجراء أي تغيير فيها، أو فهم خلاف ما أفتى به المفتي.
- استخدام أساليب التوثيق والضبط في التدليل على صاحب الفتوى.
- الوضوح في الصياغة والأسلوب، بحيث يفهم المراد من الفتوى مباشرة، مع الابتعاد عن الإطالة وصعوبة الألفاظ واحتمالها.
- الوضوح في الخط مع التنقيط والشكل إذا احتيج إليه.

والحق أن وسائل الكتابة الحديثة (الحاسوب الآلي)، ووسائل التوثيق المعاصرة (الترويس – التوقيع)، يمكن أن تسهم في علاج كثير من الإشكالات التي كانت تقع في الفتاوى المكتوبة قديمًا.

ويرى بعض الباحثين أن الفتوى المكتوبة من أفضل صيغ الإفتاء الإعلامية، لما فيها من الضبط، وإمكانية الرجوع إليها في حوادث مشابهة أو في ذات الحادثة إذا تكررت، دون أن تتبدل أو تتغير، فلا يعتريها نسيان ذاكرة ولا قلة ضبط، مع ملاحظة ما في صيغة الفتوى المكتوبة من خطر التعرض للتحريف والتزوير.

ونظرًا لما في الفتوى المكتوبة من إيجابيات، فإن كثيرًا من لجان الفتوى الرسمية وهيئات الرقابة الشرعية تتخذ هذا النمط أسلوبًا في الرد على استفسارات السائلين، وذلك عبر الخطابات المباشرة والمكتوبة بين المستفتي ولجان الفتوى.

والحاصل أنه ينبغي أن توجد آلية لتصميم هذه الأساليب الإفتائية في المؤسسة والتأكد من مطابقتها للمنهج الإفتائي وتطويره وإجراءات اعتماده وتوفير المنشورات اللازمة التي تعرض بوضوح الأساليب التي تحكم العملية الإفتائية بين المعنيين بتطبيقها وتدريبهم عليها ووضع القياسات والمؤشرات اللازمة لمراقبتها للتأكد من:

- بقاء الأساليب مُحدَّثة في ضوء تطوير السياسة العامة والمنهج الإفتائي وكذلك تطور المعرفة والمجتمع.
- مدى التزام المعنيين بالأساليب المعلنة.

فينبغي على المؤسسة الإفتائية ما يلي:

١. أن تحدد في سياستها العامة الوسائل الإفتائية المعتمدة في الاستخدام بحيث يُؤخذ في الاعتبار طبيعة بيئة المؤسسة ومجتمعها وإمكانات المستفيدين من الخدمة الإفتائية وتطلعاتهم والتطورات الدولية.

٢. أن توفر البنية الأساسية اللازمة لتقديم الفتوى عبر هذه الوسائل بفاعلية وكفاءة.

٣. أن توفر إجراء (أسلوب عمل) لتقديم الفتوى عبر كل وسيلة تم اعتمادها من هذه الوسائل.

٤. أن توفر منهجًا إفتائيًّا لتقديم الفتوى في الوسيلة بحيث يشتمل على مبادئ الجودة في المؤسسات الإفتائية، وعلى سائر المتصدرين للإفتاء الالتزام بهذا المنهج.

٥. أن توفر إجراء (أسلوب عمل) لتصميم ومراجعة وتقييم هذه الوسائل وتطويرها.

ويأتي في الملحقات نموذج استرشادي لمنهج إفتائي لأحد الوسائل الإفتائية، وهو أسلوب الإفتاء المسموع المباشر.

معتمدات الفتوى

هذا الزمان كغيره من سالف الأزمان للإنسان فيه أسئلة تتعلق بثوابت لا تقبل تغييرًا، ولا اجتهادًا في تحصيل أحكامها لأنها منصوصة، وإنما ينحصر عمل المفتي المجتهد في فهم نصوصها وتفسيرها ومقارنتها بغيرها من النصوص فحسب، ولا يجوز تجاوز أحكامها أو تغييرها أو تعطيلها، وإلا لأدى ذلك إلى نسخ الدين أو الانسلاخ من الإيمان، ومن ذلك عامة مسائل الاعتقاد، وأصول أحكام العبادات والمعاملات، والأحوال الشخصية والأخلاق، وأما فروع ذلك كله فمحل اجتهادٍ غالبًا، والنصوص التي تتعلق بمصالح دنيوية متغيرة، ومرتهنة بوجود أسباب وعلل معينة تتحقق أحكامها بتحققها وتزول بزوالها، والاجتهاد حين يفرز أحكامًا مستنبطة جديدة فإنها لا تلغي الأحكام الأولى ولا تنسخها، فإذا كان إعطاء المؤلفة قلوبهم من الزكاة نهائيًا لا يقبل نسخًا ولا إلغاءً، فإن هذا لم يمنع الفاروق عمر ررر أن يجتهد في التوقف عن إعطائهم لما أعز الله دولة الإسلام وقويت أركانها، فإذا جدَّ بالمسلمين ما يدعو إلى إعماله من جديد فإن الحكم سيتعلق بعلته ويدور معها.

ومما لا شك فيه أن الشريعة قد جمعت من الخصائص وحوت من العوامل الذاتية ما يجعل أحكامها الفقهية الاجتهادية موصوفة بالمرونة والسعة والتيسير ورفع الحرج، ومراعاة المقاصد العليا للتشريع، والتنبيه على المصالح تحصيلًا وتكميلًا، ودفع المفاسد أو تقليلها إجمالًا وتفصيلًا.

والناظر في أسئلة الناس اليوم عبر وسائل الاتصال الحديثة يلمس جانبًا من أسئلةٍ تقليديةٍ تتعلق بمسائل لا تختلف أحكامها، ولا يتغير نظامها بتغير الأعراف أو الأحوال الجارية في الزمان والمكان، ولا تتأثر بازدياد المعرفة وتطو ر العلوم والتقنية، وهذا النوع من الأسئلة تقيد الإجابة عنه بضوابط معدودة ومحدودة.

وتساعد الأساليب الإفتائية المختلفة المبنية على المنهج الإفتائي للمؤسسة في تحديد الإطار العام لما يُفتى به في المؤسسة الإفتائية؛ فإذا كان المنهج الإفتائي للمؤسسة يتبنى الإفتاء بالمعتمد في المذهب المالكي مثلًا؛ فإن الأساليب الإفتائية في المؤسسة ستنبني على هذه المنهج؛ فيتم تحديد معتمد المذهب المالكي كمرجعية للفتوى والبحث الإفتائي.

ولكن نادرًا ما تتبنى المؤسسات الإفتائية مذهبًا واحدًا لا تخرج عنه في الإفتاء؛ بل غالبًا ما يكون المذهب المفتى به أساسًا للإفتاء في العبادات وغالبًا في المعاملات ولكن تنحو المؤسسة للنص على سماحية الخروج عنه فيما تقتضيه مقاصد الشريعة التي ترتبط بتغير الأحوال والأزمان والجهات وفيما تقتضيه القوانين المحلية.

وكذلك إذا كان المنهج الإفتائي تبنى الاختيار من المذاهب المختلفة فإن هذا الاختيار يرتبط برؤية رئيس هيئة الإفتاء لتحقيق مقاصد الشريعة ومصالح المستفتين في النطاق الإفتائي.

ولذا فإن المنهج الإفتائي يُعد إطارًا عامًّا للإفتاء في المسائل المعروضة على المؤسسة الإفتائية.

ولما كان المتصدرون للإفتاء تختلف أنظارهم في تطبيق هذه المنهج على الوقائع الإفتائية المعروضة كان تحديد معتمدات في الوقائع المتكررة مما يساعد على تحقيق المنهجية العلمية في المؤسسات الإفتائية.

ذلك أن هناك الكثير من الوقائع يتكرر السؤال عنها في النطاق الإفتائي طبقًا لحاجات المجتمع؛ فتجد في بعض المجتمعات وفي بعض الأعصار يتكرر السؤال عن حكم اقتناء الكلب، أو عن حكم تناول مشروب معيَّن، أو حكم صيام الحامل والمرضع، أو نحو هذه المسائل التي تختلف الفتوى فيها بناء على الاختيارات المذهبية.

فتحديد معتمدات الفتوى في المسائل التي يتكرر السؤال فيها طبقًا للمنهج الإفتائي في المؤسسة مما يساعد على عدم تضارب الفتاوى الصادرة عنها، وهذا يُعطي كبير الثقة للمستفتي في المؤسسة.

وفيما يلي نموذج من مقررات دار الإفتاء المصرية:

بعض مقررات الصيام من دار الإفتاء المصرية

١. إقامة الصلوات المكتوبات ركن من أهم أركان الإسلام، وتركها كبيرة من الكبائر؛ إلا أن إقامة الصلوات ليست شرطًا في صحة الصوم؛ فمن صام وهو على هذه المعصية الكبيرة (ترك الصلاة) لا يفسد صومه فصومه صحيح؛ لكنه يأثم من جهة تركه للصلاة، ويجب عليه أن يبادر بالتوبة ويقيم الصلوات المكتوبات.

٢. ستر المسلم والمسلمة لعورتهما واجب، وكشف العورة أمام الأجانب ذنب كبير؛ فالمرأة التي تكشف عورتها أو جزءًا منها بعدم التزامها بالحجاب الشرعي واقعة في إثم شرعي كبير، وعليها التوبة فورًا والالتزام بحجابها وستر عورتها؛ إلا أن تبرجها وكشفها للعورة لا يفسد صومها؛ فستر العورة ليس من شروط صحة الصوم.

٣. الحائض والنفساء يحرم عليهما الصوم أثناء نزول الدم، وهي تثاب بامتناعها عن الصوم، وما يفعله كثير من النساء من أكل شيء قليل أو شرب بعض السوائل ثم الإمساك بقية اليوم هو أمر مخالف لحكمة الشرع.

٤. صوم من طهرت من النفاس صحيح، ولا يجب عليها إن كانت ترضع وليدها؛ فهي مخيرة بين الأخذ بالرخصة خاصة إذا كان الصيام يضعفها ويضر الرضيع؛ فلها الفطر وعليها القضاء، وبين الصوم إن كان لا يترتب عليه أي ضرر لها وللرضيع.

٥. استعمال العقاقير التي تؤخر الحيض إلى ما بعد رمضان إذا قرر الأطباء عدم إضرارها بالمرأة عاجلًا أو آجلًا فيجوز استعمالها؛ فإن ترتب على استعمالها ضرر فهي حرام.

٦. الاستحاضة ليست عذرًا في ترك الصوم الواجب؛ بل يجب على المستحاضة الصوم؛ فلا يباح لها الفطر إلا بعذر آخر؛ كالمرض أو السفر أو الإرضاع أو نحو ذلك.

٧. الحساب القطعي لا يمكن أن يُعارض الرؤية الصحيحة، وهذا يعني أن الحساب ينفي ولا يثبت، وأنه يُعد تهمةً للرائي الذي يدعي خلافه؛ فإذا نفى الحساب القطعي طلوع الهلال فلا عبرة بقول من يدعيه، وإذا لم ينفِ ذلك فالاعتماد حينئذ على الرؤية البصرية في إثبات طلوعه من عدمه.

٨. ٨- القوانين المنظمة والمعمول بها في الدولة فيما يختص بإثبات رؤية الشهر هي التي تقضي بصحة بينة الرؤية عند إمكانها فلكيًّا؛ فإذا حكمت بعدم ثبوت الشهر فإن حكم القوانين ترفع النزاع في الأمر الظني ظاهرًا وباطنًا.

٩. يلتزم أهل كل بلد بما أعلنته جهاتهم الرسمية في بلادهم، ولا يجوز لهم التحول عن رؤية الهلال في بلدهم إلى بلد آخر إذا رأوا هلال رمضان، وعلى الدولة التي تمنع طبيعتها الجغرافية رؤية الهلال الالتزام برؤية أقرب بلد إسلامي، وذلك عام في هلال رمضان وشوال وسائر الأشهر؛ فإن لم تتحقق الرؤية في يوم التاسع والعشرين أكملوا عدة الشهر ثلاثين يومًا؛ عدا شهر ذي الحجة فتتبع فيه رؤية بلاد الحرمين لضرورة توحيد الوقفة بعرفة.

١٠. إذا بدأ المكلَّف الصيام في بلد طبقًا لتحديد أول شهر رمضان فيها وسافر إلى بلد آخر اختلف العيد فيه فالأصل أنه يتبع البلد الذي سافر إليه، وهو موجود بها في رؤية هلال شوال؛ إلا إن خالفت هذه الرؤية الحساب الفلكي القطعي أو جعلت شهر رمضان يزيد عن ثلاثين أو يقل عن تسعة وعشرين يومًا؛ فلا يجوز له حينئذ متابعتها في الإفطار أو الصوم الزائد أو الناقص قطعًا.

١١. المتطوع بصومه يصح له أن ينشئ النية حتى دخول وقت الظهر من يوم الصيام ما لم يكن قد أتى بمفسدات للصوم من الفجر إلى الزوال.

١٢. الإفطار المعتبر في حق المسافرين بالطائرة إنما هو برؤيتهم غروب الشمس بكامل قرصها بالنسبة إليهم وفي النقطة التي هم فيها؛ فإن طالت مدة الصيام طولًا يشق مثله على مستطيع الصوم في الحالة المعتادة فلهم حينئذ أن يُفطروا وعليهم القضاء، وما يقوله بعض قواد الطائرات من الإفطار على ميقات البلد الأصلي أو البلد الحالي دون مراعاة غياب الشمس أمامهم غير صحيح شرعًا، وهناك حالة تغيب فيها الشمس ثم تخرج مرة أخرى من جهة المغرب لسرعة الطائرة، وهنا يُفطر الصائم عند غيابها الأول ولا يلتفت لردها وعودتها.

١٣. ....

١٤. ....

الفصل الثاني

التركيز على المستفتي والمستفيد

اهتمت فرضيات الجودة بالعميل واعتبرته مركزًا لاهتمامات نظام إدارة الجودة، ولفظ العميل في إدارة الجودة يمتد ليشمل العميل الداخلي، ويتمثل في الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة سواء أكانوا أقسامًا أو إدارات أو أفرادًا؛ فالإدارات والأقسام داخل المؤسسة يُنظر إليها على أنها مورِّد وعميل في نفس الوقت؛ فالقسم الذي يؤدي مهمة ما هو عميل للقسم الذي يسبقه، وهو أيضًا مورِّد للقسم الذي يليه، وبالتالي قد يكون العميل داخليًّا أو خارجيًّا، وإدارة الجودة تهدف إلى الأداء الصحيح الذي يخدم العميل بنوعيه الداخلي والخارجي.

ففي المؤسسات الإفتائية يُعد المتصدر للإفتاء عميلًا للباحث؛ باعتبار أن الباحث هو الذي يؤسس له النظر البحثي في الحكم الفقهي للمسألة المعروضة، وكذلك يُعد الباحث عميلًا للمسئول عن المكتبة مثلًا؛ باعتبار أن الثاني مسئول عن توفير المراجع العلمية التي يحتاجها الأول، وهكذا كلٌّ شخص هو عميل من جهة ومورِّد من جهة أخرى؛ ليصل الأمر إلى العميل الأساسي للمؤسسة، وهو المستفتي.

والشكل التالي يوضح الترابط القائم بين المورد الخارجي والمستهلك الداخلي ثم من المستهلك الداخلي إلى المورد الداخلي الذي بدوره يقدم الخدمة إلى العميل الخارجي.

وقد سبق تعريف الجودة بملاءمة المنتَج لغرض العميل وتحقيق احتياجاته وتوقعاته المحددة أو الضمنية.

وقد ظهر في بيان تعريفها أن المنتَج هنا يشمل السلعة أو الخدمة المقدَّمة، والمقصود في المؤسسات والهيئات الإفتائية في المقام الأول هو الخدمة المقدمة؛ ذلك أن المؤسسات والهيئات الإفتائية لا تُنتج –غالبًا- إلا خدمة مقدمة على شكل فتاوى شفهية أو مكتوبة بأنواعها، وإن كانت بعض المؤسسات والهيئات الإفتائية تنتج بعض الأوعية الملموسة من كتب وأسطوانات مدمجة ونحوها من الإصدارات التي تقوم ببيعها لا بقصد التربح غالبًا؛ بل المقصود هو نشر الفتاوى والأبحاث الشرعية بين عموم المستفيدين عوامهم ومتخصصيهم؛ وهذه الإصدارات لا تخرج عن كونها خدمة مقدمة لعموم الناس.

وغرض المستفتي من الخدمة المقدمة في المؤسسات والهيئات الإفتائية لا يمكن ربطه بهذا المعنى المذكور في المفهوم العام للجودة؛ بل غرض المستفتي في مفهوم الجودة الخاص بالمؤسسات والهيئات الإفتائية لا يخرج عن «إرادة معرفة الحكم الشرعي الصحيح للواقعة الخاصة به». وتحقيق هذا الغرض هو محط تبني إدارة الجودة في المؤسسات والهيئات الإفتائية.

وعلى ذلك فإن موافقة الحكم الشرعي لهوى المستفتي أو مخالفته لهواه لا دخل لها بتطبيق

الجودة في المؤسسات والهيئات الإفتائية؛ فالمناط هو الوصول إلى الحكم الشرعي الصحيح للواقعة وإعلام المستفتي به بالطريقة التي تُحقق احتياجه لذلك.

وفيما يلي نذكر أهم الأسس التي تنبني عليها جودة المؤسسات الإفتائية فيما يخص المستفتين:

أولًا: المعلومات عن المستفتين:

إن التعرف على المستفتي ودراسة أيديولوجيته وطبيعته ومعلوماته والتأكد من مطابقة هذه المعلومات للواقع يعد أمرًا غاية في الأهمية في الخدمة الإفتائية وتطويرها والكشف عن مظاهر القصور الأساسية فيها؛ مما يقلل من احتمالية الوقوع في الخطأ والتخطيط المستقبلي لتقديم أفضل الخدمات التي توافق تطلعات المستفتين، ويتم ذلك من خلال جمع معلومات عن المستفتين تمثل وسائل الفهم والمساعدة لهم.

فينبغي أن تكون هناك آلية لتحديد شرائح وطبقات وطبائع المستفتين المعنية بهم المؤسسة الإفتائية، وتحديد المتطلبات الحاكمة للمناهج الإفتائية، وتوقعات التغيير في الأساليب الإفتائية بناء على تغيير المستفتين.

وينبغي على المؤسسة الإفتائية أن تتحقق من أن معلوماتها عن اتجاهات المستفتين الفقهية والعَقَدية والاجتماعية بمختلف شرائحهم في المجتمع المستهدف مطابقة للواقع، وذلك بتحديد:

- ما يتوفر من خدمات إفتائية.
- البيانات الديموغرافية.
- المشاكل الاجتماعية والاقتصادية وغيرها مما يتعلق بالإفتاء.

كما ينبغي العناية بتحديد المعلومات المتعلقة بالإفتاء عن الأقليات الإسلامية وجمعها والتحقق من مطابقتها للواقع بصفة مستمرة.

ومن أمثلة هذه المعلومات ما يلي:

- النسب المئوية (الرسمية) للمسلمين في الدول التي تحتوي على أقليات مسلمة.
- هل توجد هيئات إفتائية معتمدة؟
- المعلومات المتعلقة بالأحكام الشرعية من معلومات جغرافية ومناخية وغيرهما.

وتتعدد وسائل الحصول على المعلومات اللازمة؛ وذلك للتأكد من دقتها وموضوعيتها، وبشكل عام يمكن تقسيم وسائل الحصول على المعلومات إلى معلومات تخضع للتقدير الكمي ومعلومات تخضع للتقدير الكيفي، ثم يتم تحليل المعلومات التي تم جمعها عن احتياجات وتطلعات المستفتين من أجل تحديد السياسة الإفتائية العامة وتطويرها؛ إذ التحليل يسهم في معرفة ما يجب أن يتوافر في المؤسسات الإفتائية من أجل تقديم الخدمة.

ويجدر الإشارة هنا إلى أن لثورة المعلومات أثرًا كبيرًا في تحويل جهود العاملين بالمؤسسات الإفتائية من الجوانب الفنية الإجرائية لتقديم الفتوى إلى الاهتمام بخدمة المستفتين ومعرفة تطلعاتهم وتحقيقها؛ فلم يعد الاهتمام بكمية الفتاوى الصادرة وإنما بقدر فعالية الفتوى المقدمة على تلبية تطلعات المستفتي؛ ولهذا برزت أهمية دراسة أيديولوجية المستفتين ووضع السياسة الإفتائية العامة.

ثانيًا: الاهتمام بالمستفتين:

ويتمثل ذلك فيما يلي:

١- موقع المؤسسة الإفتائية وسهولة الوصول إليها.

فينبغي أن تكون المؤسسة الإفتائية في موقع يسمح لسائر المستفتين بالوصول إليها بسهولة وأن يتمكن المستفتي من الوصول إلى الإدارة المعنية داخل المؤسسة دون عناء.

٢- إتاحة الخدمة الإفتائية.

تتزايد ثقة المستفتين بالمؤسسة الإفتائية إذا استيقنوا من استمرارية الخدمة الإفتائية فيها وأنها متاحة لكل من أراد دون تفرقة جنسية أو عرقية أو أيدلوجية.

وذلك بالإعلان عن استمرار الخدمات لسائر المواطنين حسب احتياجهم وتوعيتهم برسالة المؤسسة الإفتائية وإفهامهم حقوقهم ومسئولياتهم والتأكد من ذلك، وذلك بما يلي:

- وجود منشورات تعرِّف المستفتي بحقوقه ومسئولياته المتعلقة بصحة ما يُبديه من معلومات متعلقة بسؤاله.
- وجود قائمة بالإجراءات لطلب استيفاء وثائق رسمية من المستفتي.

- وجود آلية للتأكد من أن المتعاملين مع المستفتي يقومون بإفهامه بمسئولياته وواجباته تجاه المؤسسة.

٣- استخدام آليات لقياس رضا المستفتين عن الخدمة الإفتائية.

فيجب وضع أسلوب ما وتطبيقه بفاعلية لقياس رضاء المستفتين دوريًّا، وتحليل تلك النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية والتحسينية اللازمة، حيث إن رضاء المستفتين هو أحد أهم مؤشرات الجودة في المؤسسات الإفتائية.

ويجب في هذا السياق وضع أسلوب يوضح كيفية التعامل مع شكاوى المستفتين وحلها بشكل فعال.

ويشمل هذا الأسلوب:

- إجراءات تقديم المستفتين لشكواهم، دون خوف من ضرر ما ومع ضمان احترام الخصوصية والسرية.
- ضمان عدالة الجهة المسئولة عن التعامل مع شكاوى المستفتين.
- ضمان أن المسئول عن حل شكاوى المستفتين يهتم بها ويقدم الحلول في الوقت المناسب ودون تأخير يضر بمصلحة المستفتي.

٤- التوعية الشرعية للمستفتي.

من الأهمية بمكان نشر ثقافة الفتيا لدى المستفتي، وذلك من خلال كتيبات وإصدارات وبرامج فضائية ورسائل إلكترونية تبين للمستفتي ما يجب عليه تجاه المتصدر للفتوى وكيف يختاره وكيفية عرض السؤال عليه وماذا يعمل عند تعدد الأجوبة، وهل له أن ينقل فتوى المفتي إلى غيره، وهل له أن يعمل بها إذا تكررت الحادثة، وكيف يستفيد من مدونات الفتيا المطبوعة والإلكترونية، مع التنبيه على أخطاء المستفتين والحذر من الوقوع فيها.

٥- العناية الخاصة بمسائل الضرورة الشرعية والاجتماعية.

وذلك مثل المسائل المتعلقة بالفقر والمرض ونحو ذلك، وكذلك ما تتعلق بقضايا الطلاق والنسب ونحوهما.

٦- الرعاية المتعلقة بمسائل الاختلاف بين المستفتين الاجتماعية والمالية:

ففي المسائل التي يتعلق الحكم الشرعي فيها بالوقوف على الملابسات من عدة مستفتين ينبغي أن تولي المؤسسة الإفتائية عنايتها بما يلي:

- وجود آلية للتعامل المسائل الواقع فيها اختلاف بين عدة مستفتين في سائر الوسائل الإفتائية.
- أن يكون المتعاملون مع هذه المسائل مدربين على وسائل التعامل.
- توفير حماية لمتصدر للفتوى وللمستفتين.

٧- خصوصية المستفتي.

ينبغي على المؤسسة الإفتائية التأكد من تأمين خصوصية المستفتي وتوثيق سماحه/ عدم سماحه بالاستفادة من الفتوى/ البحث المقدَّم له.

ثالثًا: التواصل مع المستفتين

ويتمثل ذلك فيما يلي:

١- آليات طلب واستكمال مستندات المستفتين.

لا تنحصر العلاقة بين المؤسسة الإفتائية من جانب والمستفتين من جانب آخر في أن يقوم المستفتي بالتواصل مع المؤسسة الإفتائية للحصول على الحكم الشرعي وتقوم المؤسسة بدورها مع توفير سائر الاحتياجات والمستلزمات المرتبطة بتحقيق هذا الهدف؛ بل للمستفتي دور آخر، يتمثل في توفير المعلومات اللازمة والمستندات الواجبة لاستصدار فتوى مستكملة لمتطلبات الجودة، وعلى هذا فينبغي وجود آلية لتحديد هذه المستندات والتحقق من توافرها والمحافظة عليها وصيانتها.

٢- الوصول إلى المستفتي عند الحاجة.

قد يتطلب الأمر التواصل مع المستفتي في حالة الانتهاء من إعداد فتواه المطلوب توثيقها مثلًا أو لاستكمال بعض البيانات؛ فينبغي وجود آلية تتيح إمكانية الوصول له عند الحاجة.

٣- تحديد مدى استفادة المستفتي.

وإن كان ليس واجبًا؛ لكنه يُعد من تحسينات الجودة وتطبيق مبدأ التغذية العكسية أن توجِد المؤسسة الإفتائية آلية لتحديد مدى استفادة المستفتي من الفتوى التي حصل عليها؛ وذلك بالتواصل معه للوقوف على المتغيرات في المسائل التي تحتاج إلى ذلك وموافاته بما يترتب على ذلك من أحكام شرعية.

وفي هذا السبيل قد يكون من المناسب ربط كل مستفت بمسئول معيّن من المتصدرين للإفتاء ليكون هذا المتصدر واقفًا وقوفًا إجماليًا على حالة المستفتي، ويكون تحت يديه ملف مسجل فيه جميع المعلومات المرتبطة بالعملية الإفتائية والمتعلقة بهذا المستفتي بعينه من حيث حالته الاجتماعية والمادية والصحية والنفسية إجمالًا، والملاحظات المسجلة في الإفتاء السابق له، ونحو ذلك مما يفيده في العملية الإفتائية.

ولعل هذا يكون أكثر مناسبة في دور الإفتاء التي تضطلع بنطاق جغرافي ضيق، وإن كان تطبيقه في ظل الإمكانات التكنولوجية المتاحة ليس بمستحيل ولا مستلزمًا مشقة أو حرجًا.

٤- الزيارة الإفتائية.

في حالة تبني المؤسسة أسلوب الزيارة الإفتائية ينبغي أن يتم توثيق ما يلي:

- تمييز فريق للزيارة الإفتائية.
- تدريب فريق الزيارة الإفتائية.
- آلية تحديد وتمييز الزيارة الإفتائية.
- تأمين الزيارة الإفتائية.

رابعًا: استمرار المستفتين في طلب الخدمة.

من خلال الإحصائيات الواردة في التقارير يجب تحديد معدلات استمرار المستفتين في طلب الخدمة الإفتائية في كل المستويات؛ ويجب تحديد الأقسام الإفتائية والموضوعات الفقهية التي بها معدلات عالية للاستمرار وتحديد الأسباب وأي عناصر للممارسة الجيدة التي يمكن تكرارها في أقسام أخرى وكذلك معدلات الاستمرار غير المرضية حيث يجب أن تحدد الأسباب وتقدم مقترحات للتحسين.

الفصل الثالث

إدارة الموارد

تمهيد وتقسيم:

من الأمور الأساسية في الجودة وجوب وضع نظام لسد احتياجات ومستلزمات العملية الإفتائية سواء كانت موارد بشرية أو مادية، ويجب أن يكون هذا النظام محددًا فيه مواصفات وضوابط اختيار أو إقرار عملية التوظيف بالنسبة للموارد البشرية والشراء بالنسبة للموارد المادية؛ فيجب أن تخضع جميع الموارد والعناصر الموردة للمؤسسة الإفتائية لنظام إجرائي دقيق مبني على أسس موضوعية وعلمية تتضمن جودة وكفاءة العناصر المورِّدة من جانب ومناسبة ومعقولية التكلفة من جانب آخر.

هذا وغالب المؤسسات الإفتائية هي مؤسسات تخضع للقوانين واللوائح الوطنية؛ فينبغي أن تلتزم هذه المؤسسات بما تقرره قوانين الدولة من توفير الاحتياجات البشرية والمادية، ومع ذلك فلا يخلو الأمر من الحاجة إلى وضع هذه الأنظمة سواء للمؤسسات الإفتائية غير المقيدة بقوانين الدولة الواقعة هي فيها؛ أو للمؤسسات الإفتائية التي تترك لها الدولة الواقعة فيها حرية وضع نظام لتوفير احتياجاتها بصفة عامة أو في نطاق محدد.

وهذا الفصل يُعنى ببيان أسس الجودة المعنية بإدارة الموارد سواء مادية أو بشرية، وذلك في مبحثين:

- **المبحث الأول: الإدارة الفعالة للموارد البشرية.**
- **المبحث الثاني: تهيئة البيئة الإفتائية.**

المبحث الأول

الإدارة الفعالة للموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم المجالات التي ينبغي أن تُعنى بها المؤسسات الإفتائية؛ بشرط أن يكون أكثر من ضبط مواعيد عمل العاملين واحتساب دقائق التأخير ونحو ذلك؛ فهذا له أجهزة أكثر ضبطًا وأدق مصداقية، ولكننا نعني بإدارة الموارد البشرية: تحديد الاحتياجات البشرية وتوصيفها وظيفيًّا والمعايير المطلوبة لكل عمل، ثم قراءة الموظفين الموجودين وتحديد نقاط قوة كل واحد وكذلك نقاط ضعفه، واقتراح الأساليب والأوقات المناسبة؛ فهذا يحتاج إلى اجتماع وتعليم، وهذا إلى رفع معنويات وتعزيز الثقة بالذات، وهذا إلى تنمية الولاء، وهذا إلى دورة تدريبية، وآخر إلى قراءة كتاب أو مقال، والبعض يحتاج إلى إجازة وترفيه ليعود أكثر نشاطًا وحيوية، والبعض يحتاج إلى الكي، وهو آخر الدواء؛ فيتم الاعتذار منه.

وتتم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإفتائية فيما يخص الآتي:

١- الأدوار التنظيمية والمسئوليات والصلاحيات

يجب على رئيس هيئة الإفتاء التأكد من أن المسئوليات والسلطات والأدوار ذات الصلة يتم تعيينها وإبلاغها داخل المؤسسة الإفائية؛ وذلك من خلال إيجاد هيكل تنظيمي واضح مع توزيع الصلاحيات للعاملين في المؤسسة الإفتائية وإنشاء أوامر إدارية خاصة بتعيين المناصب القيادية في المؤسسة الإفتائية.

٢- تفعيل نظام التعيين والاختيار ونظام تقييم الأداء

فيجب وضع ضوابط ومعايير محددة لعملية اختيار وتعيين المتصدرين للإفتاء والباحثين والمعاونين في المؤسسات الإفتائية، طبقًا لقوانين الدولة إن وجدت، بحيث توضح هذه المعايير عناصر وشروط ومبدأ الكفاءة والخبرة بشكل مفصل ودقيق؛ فتشمل: المؤهلات العلمية والخبرات والمهارات والاختصاص المحدد.

٣- التدريب المُستمِر

وذلك من خلال وَضع برامج تدريب تشمل كوادر المُؤسَّسة جميعها؛ بهدف تطوير المهارات؛ لتتناسب مع عمل المُؤسَّسة.

وفيما يلي عناوين بعض الدورات التي تساهم في القدرات الإدارية والإفتائية:

- إدارة الخلاف وفض النزاع.
- تقديم الخدمات الهاتفية.
- تقديم الخدمة الاستشارية.
- تقديم الخدمات الإلكترونية.
- الأرشفة والتوثيق.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- السكرتارية.
- المراسلات وكتابة التقارير.

٤- تنمية خبرات المتصدرين للفتوى والباحثين والعاملين في المؤسسة الإفتائية

وذلك من خلال مشاركتهم في فرق العمل وحلقات الجودة التي تمتلك صلاحية اتخاذ القرار؛ فالعاملون والباحثون هم الأكثر دراية بمشكلات العمل وبالتالي هم الأكثر معرفة بإيجاد الحلول المناسبة لها.

وكذلك تتطلب إدارة الجودة الاستجابة لاقتراحات العاملين والباحثين ووضع آرائهم ومتطلباتهم في الاعتبار؛ لأن ذلك يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي وزيادة مستوى الانتماء والولاء، والتقليل من مقاومة التغيير والتحسين المستمر وإبداء العاملين والباحثين استعدادًا كبيرًا للمشاركة في تقديم خدمات ذات جودة.

ولا شك أن الباحثين والعاملين بالمجال الشرعي يحتاجون إلى إشعارهم بأهمية وضعهم وقيمة ما يقدمونه من خدمة للمجتمع وتعويضهم عما يبذلونه من جهد بالتعويضات المعنوية قبل المادية.

ومن أهم عناصر الجودة في مجال تنمية خبرات المتصدرين للإفتاء والباحثين ما يلي:

المستوى العلمي للمتصدرين للإفتاء والباحثين ويتم ذلك من خلال ما يلي:

- تحديد مجالات ومعايير ومؤشرات الكفاءة في الوسائل الإفتائية المختلفة.
- قياس المستوى العلمي لدى المتصدرين للإفتاء والباحثين.
- مراقبة وتقويم الجلسات الإفتائية.

أنظمة العمل:

ويتمثل ذلك في:

- آلية التنظيم وإدارة العمل.
- نظام إدارة الأداء للباحثين والمتصدرين للإفتاء وسياسات التنمية المهنية للمتصدرين للإفتاء والباحثين لتحقيق الخطط المستقبلة لتشكيل المؤسسة.
- التوظيف والتقدم الوظيفي والإحلال الوظيفي.
- رؤية المؤسسة لمتطلباتها من الباحثين والمتصدرين للإفتاء.
- أسلوب تعيين المناصب العلمية العليا.

التعلم والتحفيز للمتصدرين للإفتاء والباحثين:

هذا الأساس يوضح كيف أن التعليم والتدريب والتطور الوظيفي للمتصدرين للإفتاء والباحثين يدعم تحقيق الأهداف للمؤسسة ويساهم في الأداء المتميز.

ويتمثل ذلك فيما يلي:

- مخاطبة الاحتياجات الرئيسية المصاحبة لقياس الأداء وتحسين الأداء.
- مخاطبة الاحتياجات التنظيمية الأساسية المصاحبة لتغيير الوظيفة لأحد العاملين وأيضًا المصاحبة لسلامة أماكن العمل.
- استخدام المدخلات من القيادات الإفتائية العليا لتحديد أساليب إعطاء التعليم والتدريب.
- تقييم فاعلية التعليم والتدريب.
- تحفيز المتصدرين للإفتاء والباحثين ليستخدموا قدراتهم بالكامل.
- محافظة المؤسسة على جو العمل الذي يؤدي إلى الشعور الطيب والرضا والتحفيز لكل العاملين

المتخصصين. وتشمل الآتي:

- توفير أماكن العمل مما يخص الصحة والأمن والأمان.
- مساهمة الباحثين والمتصدرين للإفتاء في مجهودات التحسين.
- مساعدة الباحثين والمتصدرين للإفتاء على إنجاز أعمال المؤسسة.
- تحديد العناصر الحاكمة التي تؤثر على رضا وتحفيز الباحثين والمتصدرين للإفتاء.
- تقديم مزيد من الخدمات والمزايا لهم.
- استخدام طرق محددة لقياس رضاهم.
- ربط نتائج القياس بنتائج الأداء للمؤسسة لتحديد الأولويات.

المبحث الثاني

تهيئة البيئة الإفتائية

أولًا: توفير الإمكانيات المادية الفعالة

من متطلبات نظام إدارة الجودة في المؤسسات الإفتائية أن تُتاح الإمكانيات المادية اللازمة لتحقيق الجودة فيما يخص الموظفين والمستفتين والنتاج الإفتائي.

والإمكانيات المادية هي الهياكل التنظيمية الأساسية اللازمة لتشغيل المؤسسة الإفتائية، مثل أماكن العمل من غرف ومكاتب ونظام الصرف وتمديدات المياه ووسائل الاتصالات والإنترنت والبريد وغير ذلك، وتُعتبر الإمكانيات المادية مجموعة عناصر هيكلية فنية مترابطة توفر إطار عمل يدعم الهيكل الكلي للتطوير.

فينبغي على المؤسسة الإفتائية وضع نظام لتحديد البنية المادية اللازمة، وتوفير بيئة العمل من حيث (الإضاءة المناسبة – والتهوية اللازمة – ودرجة الحرارة المناسبة) لتحقيق المطابقة مع متطلبات المنتجات.

فيجب أن تتوفر في المؤسسة الإفتائية خطة دورية لصيانة جميع تجهيزات البنية التحتية مكتبية أو إلكترونية؛ والإنفاق على الصيانة من كشف دوري وتبديل للقطع وتصليح للخلل يوفر على المؤسسة الإفتائية الثمن الكلي للجهاز أو القطعة المكتبية.

وانتقاء عمَّال الصيانة وتنمية حس البحث عن الخلل بل توقعه واعتماد نظام للصيانة الكلية هو عنوان متابعة دقيق من المؤسسة الإفتائية.

ويشمل ذلك جميع عناصر البنية المادية وبيئة العمل التي تشتمل على:

أمبانٍ، ومكان العمل والمرافق والتجهيزات المصاحبة.

بالمعدات الخاصة بأداء الأعمال (الحاسبات الآلية، برامج).

جخدمات مساعدة (مثل الاتصالات).

يجب على المؤسسة الإفتائية توفير بنية تحتية فعالة تناسب متطلبات العملية الإفتائية، وتشمل هذه البنية في المقام الأول ما يلي:

- أماكن الإفتاء.
- أماكن الانتظار.
- مكاتب العمل.
- تجهيزات شبكات سلكية ولاسلكية عالية السرعة.
- أجهزة حواسيب متقدمة.
- طابعات وأجهزة تصوير ومسح ضوئي.
- كاميرات.
- أجهزة تخزين ومراكز بيانات ذات خصائص ومواصفات عالية.
- شاشات عرض ذكية.
- أنظمة مراقبة ذكية.
- أنظمة اتصال هاتفي.
- أنظمة تعرف على الأشخاص.
- تجهيزات أمان وحماية وإنذار.
- أنظمة طاقة متنوعة.
- أنظمة صوت.
- لوحات إعلانية متقدمة.

ومن الضروري أن تُصمَّم البنية التحتية وتُخطَّط وتتابع صيانتها بناءً على أساليب عمل معلنة ومعروفة ويجب أن تتصف بالخصائص التالية:

قابلية التدرج: أي: لها القدرة على التعامل مع النمو المتزايد في أعداد المستفيدين.

قابلية الاستمرار: أي أنها مرنة بما فيه الكفاية للبقاء والتكيف مع التغيرات التقنية وغيرها.

- الأمان والموثوقية.
- سهولة الاستخدام.
- سهولة الوصول من أي مكان وزمان.

ويُنظر في ملحقات هذا الكتاب «أسلوب صيانة البنية التحتية وبيئة العمل».

ثانيًا: توفير البنية المعلوماتية

ويتمثل ذلك فيما يلي:

الدعم العلمي الإفتائي

يجب أن تحدد المؤسسة الإفتائية المعرفة اللازمة لتشغيل عملياتها وتحقيق مطابقة النتاج الإفتائي.

ويجب الحفاظ على هذه المعرفة وإتاحتها بالقدر اللازم.

وعند التعامل مع الاحتياجات والاتجاهات المتغيرة يجب على المؤسسة النظر في معارفها الحالية وتحديد كيفية الحصول أو الوصول إلى أي معرفة إضافية ضرورية والتحديثات المطلوبة.

ويجب على المؤسسة تشجيع تبادل المعرفة بين جميع الموظفين، وعلى وجه الخصوص بين الأقران.

ويمكن أن تستند المعرفة إلى:

- المصادر الداخلية مثل المعرفة المكتسبة من التجربة والدروس المستفادة من الفشل والمشاريع الناجحة والتقاط وتبادل المعارف والخبرات غير الموثقة ونتائج تحسينات العمليات والنتاج الإفتائي.
- المصادر الخارجية كالكتب والبرامج العلمية والمؤتمرات.

ففي هذا السياق يجب أن تتوفر في المؤسسة الإفتائية الأدوات العلمية الداعمة للمتصدرين للإفتاء والباحثين لتنفيذ ما يُوكل إليهم من مهام علمية وذلك أنه يلزم توفر مكتبة (ورقية/إلكترونية)، وأن يتم التحقق فيما يخصها مما يلي:

- الكفاية العلمية.
- التأمين.
- سهولة الاستدعاء.

في حالة توافر برمجيات دعم علمي ينبغي التحقق مما يلي:

- التحديث المستمر.
- تمكن كافة المعنيين من الاستخدام.
- ويجب على المؤسسة الإفتائية توفير الموارد المعرفية اللازمة لتشغيل العمليات وجعلها متاحة عند الحاجة، ويجب في هذه الموارد:
- أن تعكس احتياجات ومتطلبات الموظفين لأداء العمليات.
- أن يتم مراجعتها في فترات زمنية مخطط لها للتأكد من تحديثها.
- أن تكون مفهرسة ومشار إليها من المراجع والمصادر الموثقة لها والتي ينبغي توافرها وتسهيل الوصول إليها وإتاحتها في متناول أيدي الباحثين .

استخدام تكنولوجيا المعلومات:

وتستخدم تكنولوجيا المعلومات في ثلاثة مجالات رئيسية، وهي:

- توافر المعلومات اللازمة للأعمال.
- تعزيز الابتكار.
- اختزال الوقت والمساحة.

فاستخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الإفتائية أصبح لازمًا أكثر من أي وقت مضى؛ فهو يُشكل أهمية ضرورية للمؤسسات الإفتائية؛ لما يترتب عليه من تقليل الوقت واختزاله وتقليل مساحات التخزين لدى المؤسسات؛ فلقد أسهمت تكنولوجيا المعلومات في التأثير على المؤسسات المستخدِمة لها بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى، وتمثل ذلك من خلال:

١. أدت إلى زيادة كمية الخدمات الإفتائية المقدمة من حيث زيادة المخرجات وتقليل التكاليف في المؤسسات.

٢. تحسين إدارة الجودة من خلال استخدام الأجهزة والبرمجيات التي تُسهم في تحسين عملية جمع البيانات وتلخيصها وتحليلها وإصدار التقارير اللازمة في ضوئها.

٣. تحسين عملية اتخاذ القرارات باستخدام برامج دعم القرارات واتخاذها.

٤. تحسين إدارة المعرفة والمعلومات باستخدام الأجهزة والبرمجيات التي تسهل عملية جمع ومعالجة وتخزين واسترجاع كميات كبيرة من المعلومات والبيانات.

٥. تطوير عملية الإبداع والابتكار التنظيمية.

٦. تسهيل عملية إدارة التغيير في المؤسسات الإفتائية من خلال الأدوات التكنولوجية.

٧. تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسات وإزالة الحدود والفواصل بين الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة وزيادة التنسيق والتعاون في المنظمة.

ولقد أدت تكنولوجيا المعلومات خدمات جليلة في مجال ميكنة دور الإفتاء الرسمية وتطويرها؛ فعلى سبيل المثال فإن دار الإفتاء المصرية، وهي أول دار للإفتاء في العالم العربي والإسلامي، وأُنشئت عام ١٣١٣هـ، ١٨٩٥م، يقوم بين جنباتها مشروع قوي يدخل بالفتوى الشرعية في عصر النهضة المعلوماتية؛ بحيث يبدأ تطوير وسائل الاتصال بين مركز المعلومات بدار الإفتاء والمستفتين على الصعيدين الدولي والمحلي؛ مرورًا بتأهيل الباحثين وأمناء الفتيا على استخدام أدوات تقنية المعلومات وانتهاء بالإفادة من شبكة المعلومات الدولية في تلقي الأسئلة والإجابة عنها من خلال موقعها الإلكتروني، ومن ثم حفظها على وسائط إلكترونية وترجمتها باللغات الإنجليزية والفرنسية والألمانية وغيرها.

وبالنسبة للمتصدرين للفتوى فقد أفادوا من سهولة استرجاع فتاواهم وفتاوى غيرهم ومن إمكانية مراجعة ومطالعة ذلك بشكل سريع، وهو أمر يعين على تقليل التعصب وتقدير رأي المخالف بالاطلاع على حجته.

كما تتيح شبكة المعلومات الدولية التمهل في الفتيا والتأني في إصدارها بل وتصحيح الخطأ إذا وقع.

ولا شك أن استخدام تكنولوجيا المعلومات اختصر الزمن فيما يتعلق بنشر فتاوى كبار المفتين؛ الأمر الذي انتفع به كثيرًا.

كما أفادت هذه التقنيات الحديثة في تكميل صورة الواقع وتوضيحه في المسائل المعروضة؛ حيث تعتبر شبكة المعلومات الدولية مصدرًا ثريًّا للمعلومات، وهو ما يفيد المفتي في ضبط الفتوى وتنزيل الأحكام على مناطاتها.

مزايا استخدام تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للمستفتي:

١. يوفر استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الإفتائية للمستفتي مكتبة للفتوى بشكل ميسر.

٢. يسهل للجاليات المسلمة في بلاد غير المسلمين مرجعيات إفتائية معتمدة.

٣. تتميز بالخصوصية والشخصية فيما يرسله المستفتي إلى المتصدر للفتوى وفيما يجيبه عليه مع إمكانية مراجعة المتصدر للفتوى في فتواه وتوضيح أبعاد المسألة.

٤. مجانية الخدمات الإفتائية الإلكترونية المقدمة في المؤسسات الإفتائية.

ثالثًا: السلوك الإفتائي

لعل من أهم أسس الجودة في المؤسسات الإفتائية هو العناية بالسلوك الإفتائي القويم؛ ذلك السلوك المتعلق بالمباشرين للعملية الإفتائية من المتخصصين في الشريعة وغيرهم؛ سواء على مستوى التعامل مع المستفتي؛ بداية من استقبال السؤال إلى استلام المستفتي إجابته، أو على المستوى الداخلي بين سائر الموظفين، وذلك على جميع مستويات المؤسسة الإفتائية.

وفيما يلي بيان المجالات المتعلقة بهذا المبدأ في نظام إدارة الجودة في المؤسسة الإفتائية:

الاحترام والتعاون:

العاملون في المؤسسة الإفتائية من رئيس هيئة الإفتاء إلى التنفيذيين والمتشرعين في أي قسم هم شخص واحد من حيث الثقة المتبادلة والاحترام والحرص على خدمة دين الله تعالى والتعلم والدفاع المستميت عن المؤسسة أمام الآخرين وتجنب انتقادها أمامهم والابتعاد عن الغيبة والحرص على النصح على انفراد، والفخر بالمؤسسة، وهذا توجيه رباني يقول تعالى: {ۈ ۇ ۆ}[الحجرات:١٠]، ويقول عن المؤمنين: «كالجسد الواحد يشد بعضه بعضًا».

السلوك الإفتائي لأهم الوظائف المتعلقة بتقديم الفتوى:

تتشكل الصورة الذهنية عن المؤسسة الإفتائية لدى المستفتي عادة من مجموعة من الانطباعات المتكررة، وهي في معظمها انطباعات أولى تؤخذ عن مقدم الخدمة باعتباره المؤسسة كلها؛ فأبعاد الصورة الذهنية لمقدم الخدمة من وجهة نظر المستفتين تحدد ردة فعلهم معه وهي في الحقيقة ردة فعل نحو المؤسسة الإفتائية التي يمثلها بالتبعية.

وإيجابية الصورة الذهنية وسلبيتها لمقدم الخدمة الإفتائية تتغير من وجهة نظر المستفتين المتعاملين معه باختلاف مستواه التعليمي والمعرفي والمهني، ابتداءً من موظف الاستقبال الذي يمثل عنوان المؤسسة الإفتائية، والرسالة تقرأ من عنوانها؛ سواء استقبلوا المستفتي بابتسامة وترحيب أو أحسنوا الرد عليه عبر الهاتف. ومن هنا قد تلجأ بعض المؤسسات الإفتائية إلى تسجيل صوت محبَّب يجيب على اتصال السائل مباشرة فيُعرِّف بالمؤسسة بعد الترحيب به ويرشده إلى طريقة التواصل مع الأقسام الأخرى.

كما أن شكل ومظهر هذا الشخص مأخوذ بعين الاعتبار؛ فلباسه يتم اختياره بعناية وبأدق التفاصيل كما ينبغي إخضاع موظف الاستقبال إلى سلسلة اختبارات ومرحلة تجريبية. ثم يأتي دور المتصدر للفتوى الذي يطلع على كثير من أحوال السائلين أفرادًا وجماعات، وتتكون لديه طائفة كبيرة من المعلومات عن أفراد أو عن عموم المجتمع، فينبغي أن يكون حريصًا أمينًا على هذه المعلومات؛ لا يُفشي شيئًا منها وأن يتحلى بأدبيات المؤسسة ومنظومة قيمها وفقًا لرؤيتها ورسالتها والمزيج الاستراتيجي الذي ينبغي أن يكون المتصدر للإفتاء والعاملين بالمؤسسة الإفتائية على وعي به.

الفصل الرابع

التركيز على العمليات والنتائج معًا

تمهيد وتقسيم:

النتائج المعيبة تُعتبر مؤشرًا لعدم الجودة في العمليات ذاتها، ومن ثم يجب إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين نوعية الخدمات المقدمة.

ويُعد من أهم ركائز التركيز على العمليات والنتائج معًا أمران: نهج العملية والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، وفيما يلي نتحدث عن كل منهما في مبحث مستقل:

- **المبحث الأول: نهج العملية**
- **المبحث الثاني: نهج المشروع**
- **المبحث الثالث: الإجراءات**
- **المبحث الرابع: ضبط النتاج الإفتائي**
- **المبحث الخامس: الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها**

المبحث الأول

نهج العملية

من أسس الجودة في المؤسسات الإفتائية تبني نهج العملية عند تطوير وتنفيذ وتحسين فعالية نظام الإدارة فيها لتلبية تطلعات المستفتين ومتطلبات الموظفين وتعزيز النتاج الإفتائي.

فالإدارة الحديثة حولت أسلوب النشاط من أسلوب الأعمال؛ أي: عمل واحد يجري تنفيذه من بدايته إلى نهايته من قِبَل شخص واحد أو مجموعة واحدة؛ إلى أسلوب العمليات، ويعني أن العمل يجري تقسيمه إلى سلسلة كل مرحلة ينفذها فرد أو مجموعة عمل واحدة وبحيث تكون كل مرحلة مرتبطة بالمرحلة السابقة وبالمرحلة اللاحقة، وبشكل يمكن معه تطبيق مفهوم سلسلة الجودة الذي يؤكد أن جودة أداء كل مرحلة مرتبط بجودة أداء المرحلة السابقة والمرحلة اللاحقة.

ويسهم فهم العمليات المترابطة وإدارتها كنظام في فعالية المؤسسة الإفتائية وكفاءتها في تحقيق النتائج المرجوة منها، ويمكِّن لهذا النهج التحكم في العلاقات المتبادلة والمترابطة بين عمليات نظام إدارة المؤسسة الإفتائية بحيث يمكن تعزيز الأداء العام للمؤسسة.

ويتضمن منهج العملية التعريف المنهجي وإدارة العمليات وتفاعلاتها من أجل تحقيق النتائج المرجوة وفقًا لسياسة المؤسسة الإفتائية وأهدافها وخطة عملها الاستراتيجية.

ويمكن تحقيق إدارة العمليات والنظام ككل باستخدام دورة (خطط-نفذ-افحص-باشر) مع التركيز بشكل عام على التفكير القائم على المخاطر بهدف الاستفادة من الفرص ومنع النتائج غير المرغوب فيها.

وتطبيق نهج العملية في نظام الإدارة للمؤسسات الإفتائية يمكِّن من التالي:

- الفهم والاتساق في متطلبات الاجتماعات.
- النظر في العمليات من حيث القيمة المضافة.
- تحقيق أداء عملي فعال.
- تحسين العمليات على أساس تقييم البيانات والمعلومات.

ويقدم الشكل الآتي تمثيلًا تخطيطيًا لأي عملية ويظهر التفاعل بين عناصرها ونقاط المراقبة والرصد والقياس والتي تكون ضرورية للتحكم وتكون محددة لكل عملية وتختلف اعتمادًا على المخاطر ذات الصلة.

ويمكن تطبيق دورة خطة إنجاز المهام (خطط – نفذ- افحص- باشر) على جميع العمليات وعلى نظام الإدارة للمؤسسات التعليمية ككل.

ويوضح الشكل الآتي أن بنودًا من أربعة إلى عشرة مُجمعة كعلاقة في: (خطط – نفذ- افحص- باشر).



وصف دورة (خطط – نفذ- افحص- باشر) باختصار على النحو التالي:

- **خطط:** تحديد أهداف النظام وعملياته والموارد اللازمة لتحقيق النتائج وفقًا لمتطلبات المستفتين والمتطلبات الأخرى وسياسات المؤسسة الإفتائية وتحديد المخاطر والفرص ومعالجتها.
- **نفذ:** تنفيذ ما كان مخططًا.
- **افحص:** مراقبة عمليات القياس عند الاقتضاء ومراقبة النتاج الإفتائي المُخرَج من السياسات والأهداف والمتطلبات والأنشطة المخطط لها والإبلاغ عن النتائج.
- **باشر:** اتخاذ إجراءات لتحسين الأداء حسب الضرورة.

المبحث الثاني

نهج المشروع

مما يتعلق بنهج العملية كمبدأ من مبادئ الجودة في المؤسسات الإفتائية التفكير بطريقة المشروع، بالنظر إلى كل عمل له أهداف ووقت وميزانية بأنه مشروع قائم بذاته، والمشروع الناجح هو الذي يحقق أهدافه وليس أقل، في الوقت المحدد وليس أكثر، وضمن الميزانية المخصوصة وليس أكثر؛ فكل فعل صغيرًا كان أو كبيرًا ينبغي أن يُعتبر مشروعًا، وعلينا تنفيذه بطريقة صحيحة ليكون ناجحًا.

والمشاريع الناجحة ينبغي أن تسبقها دراسة مبدئية؛ من خلالها تتضح صورة تنفيذ المشروع واحتياجاته وتحدِّياته، وفي آخر هذه الدراسة تصدر توصية بالتنفيذ أو الإلغاء أو التنفيذ بشروط وقيود.

وقد تستهلك الدراسة المبدئية وقتًا ومالًا وجهدًا، ولكنها صمام الأمان لتجنب مخاطر وخسائر قد تكون القاضية.

وتحتوى الدراسة المبدئية على ما يلي:

- التعريف بالمشروع.
- بيئة المشروع ومكان تنفيذه.
- الزمن المقترح للمشروع.
- الشريحة المستهدفة.
- الأهداف.
- الاحتياجات.
- الفرص.
- التحديات.
- المنافسون ودراسة السوق.
- ميزانية التأسيس.
- ميزانية التشغيل السنوية.
- التوصيات.

وفيما يلي مثال مختصر لدراسة مبدئية عن إنشاء إدارة تقدم خدمات الإفتاء الهاتفي في مؤسسة إفتائية لا توجد بها هذه الخدمة:

التعريف بالمشروع

مشروع «إنشاء إدارة الإفتاء الهاتفي»

بيئة المشروع ومكان تنفيذه:

يتم استحداث إدارة تقوم بالإفتاء الهاتفي داخل مؤسسة.... الإفتائية؛ بحيث يتم تخصيص الدور... لتجهيز البنية التحتية اللازمة للخدمة.

الزمن المتوقع للمشروع:

لإنشاء المشروع عدة مراحل فيما يلي بيانها مع الوقت المتوقع لها:

- إنشاء البنية التحتية: خمسة أشهر.
- تدريب موظفي مركز استقبال الفتاوى: شهران.
- إعداد المناهج العلمية وأساليب العمل في الإدارة: شهر.
- تدريب المتصدرين للفتوى: ثلاثة أشهر.
- يتوقع أن تبدأ الإدارة في العمل بعد عشرة أشهر.

الشريحة المستهدفة:

عموم المستفتين في نطاق المؤسسة الإفتائية ممن لا يتطلب الأمر حضوره إلى مقر المؤسسة.

الأهداف:

- زيادة طرق التواصل مع المستفتين لاستقبال الفتاوى.
- زيادة عدد الفتاوى الناتجة من المؤسسة.
- تأكيد حضور المؤسسة في المجتمع الديني للقضاء على غير المؤهلين من المتصدرين للفتوى.
- توفير الخدمة الإفتائية لغير القادرين على الحضور للمؤسسة.
- توسيع نطاق الخدمة جغرافيًا.

الاحتياجات:

١. بنية تحتية تشمل مقر العمل وتجهيزاته المكتبية والإلكترونية لعدد عشرة أفراد.

٢. برنامج حاسوبي لاستقبال وتسجيل الفتاوى.

٣. عدد ثلاثة معاوني حدمة معاونين لاستقبال الفتاوى وسبعة من المتصدرين للفتوى.

الفرص:

تتوفر الآن برامج إلكترونية عدة تختص بمراكز الاتصالات، كما أنه يوجد في سوق العمل طائفة كبيرة من المجيدين لمهارة الخدمة الهاتفية، كما تعقد بعض الجهات الحكومية دورات للتدريب على ذلك.

التحديات:

١. ارتفاع سعر المكالمات الهاتفية مما يؤثر على عدد المستفتين المتوقع استخدامه للخدمة المقترحة.

٢. قلة عدد المؤهلين من المتصدرين للفتوى.

المنافسون ودراسة السوق:

توجد عدة جهات تقدم هذه الخدمة في نطاق المؤسسة وإن كانت هذه الجهات غير معتمدة ولا يثق بها غالب المستفتين وإن اضطروا إليها لحاجتهم لهذه الخدمة، كما أن هذه الجهات لا تتبع منهجية علمية في الإفتاء مما يتوافر في المؤسسة.

- ميزانية التأسيس
- ميزانية التشغيل السنوية
- التوصيات

أن يتم البدء في الإعداد لهذه الإدارة في أقرب وقت ممكن مع البدء في تدريب المتصدرين للفتوى على هذه النوعية من الخدمات الإفتائية والتواصل مع الجهات المعنية لجعل المكالمات الهاتفية إلى المؤسسة مجانية.

ويُنظر في ملحقات هذا الكتاب «أسلوب ضبط أعمال المشروعات».

الإجــــراءات

المؤسسات بصفة عامة تهدف من وجودها إلى تحقيق أهداف معينة، وذلك عن طريق وضع مجموعة من السياسات التي تحدد معالم الطريق للوصول إلى الأهداف، وهذه السياسات تتدرج في شكل هرمي من أعلى إلى أسفل، ويزداد مدى احتوائها على التفصيلات كلما اقتربنا من المستويات التشغيلية.

وعادة ما يتم ترجمة تلك السياسات إلى عدد كبير من الإجراءات الدائمة التي تتناول تفصيلات العمل.

فالإجراءات هي: نوع من الخطط تحدد مسبقًا الوسائل والأساليب المعتادة لأداء المهام والأنشطة في المستقبل؛ فهي تشكل بهذا مرشدًا للعمل أكثر من كونها مرشدًا للتفكير؛ حيث تحدد تفصيليًّا طريقة أداء العمل بشكل متسلسل ومتتابع.

هذا ويضمن الإجراء تحديد:

- كيف تؤدى كل جزئية من جزئيات العمل؟
- ومتى يتم أداؤها؟
- ومَن المسئول عن الأداء؟

الإجراء ومنهج المؤسسة الإفتائية:

يحدد منهج المؤسسة الإفتائية وسياستها القواعد العامة التي تحكم التفكير وكيفية الإفتاء دون أن تحدد خطوات الإفتاء؛ بينما تختص الإجراءات «أساليب العمل» بتحديد خطوات الإفتاء مرتبة في تتابع زمني وفق ما يحدده الأسلوب بالإضافة إلى تحديد كيفية تنفيذ كل خطوة من العملية الإفتائية؛ ومعنى هذا أن منهج المؤسسة وسياستها تحدد الإطار الام الذي يحكم تحديد أسلوب الإفتاء أو خطوات تنفيذه.

مثال ذلك إجراءات الإفتاء المباشر تتم عبر عدة خطوات يحددها «أسلوب الإفتاء المباشر» وهي:

أولًا: استقبال المستفتي:

- في الإفتاء المباشر يتم استقبال المستفتين أو المستفيدين من خلال موظفي الاستقبال.
- تسجيل بيانات المستفتي.
- توجيه المستفتي للمتصدر للإفتاء.

ثانيًا: السؤال:

- تحديد المعلومات الضرورية: يترك المتصدر للفتوى للمستفتي مقدارًا من الوقت (تحدده المؤسسة) ليعرض ما يريده، مع إنبائه بالاختصار في عرض سؤال وعدم الإسهاب في حكاية تفاصيل الأحداث وأنه سوف يسأله عن التفاصيل إن احتاج إليها، وعلى المتصدر للفتوى الإنصات الكامل للمستفتي في هذا الوقت وعدم معاجلته برأي أو تعليق أو تخطئة أو تصويب قبل أن يُتم حديثه.
- يجب على المتصدر للإفتاء المباشر التأكد من دخول المسألة المستفتى فيها في نطاق عمل المؤسسات الإفتائية، وكذلك دخولها في نطاق تخصصه إن كانت المؤسسة الإفتائية تدعم نظام التوزيع طبقًا للأبواب الفقهية.
- إن لم يفرغ المستفتي من عرضه في إطار الوقت المحدد أوقفه المتصدر للفتوى وبدأ بإلقاء الأسئلة الكاشفة عن المسألة.
- على المتصدر للفتوى أن يستوضح ما يحتاج إليه من السائل، مما له علاقة بالفتوى، ومثال المعلومات التي تتعلق بالحكم الشرعي في الأبواب الفقهية المختلفة ما يلي:
- المعلومات عن الحالة المادية للمستفتي مما يتعلق بتحديد الكفارات ومنهجية الإفتاء عن أسئلته في الزكاة.
- المعلومات عن بيئة المستفتي مما يتعلق بمنهجية إفتائه في الخلافات الزوجية. فمثلًا لو كانت الزوجة تشكو من تضييق الزوج عليها في بعض تصرفاتها، أو من بخله في النفقة، فمعرفة حال المستفتي، والاطلاع على العرف المتبع في بيئته يساعد على وضع ضوابط لمثل هذه الخلافات.

- المعلومات عن نفسية المستفتي مما يتعلق بمنهجية إفتائه في مسائل العبادات. فلو كان حديث عهد بالتوبة والرجوع إلى الله، فيكفي في بادئ الأمر أن يؤمر بالإقلاع عن المحرمات، والالتزام بالفروض والواجبات، ثم إن كان قد قطع شوطًا في رجوعه إلى الله يؤمر بتدارك ما فاته من فروض قد تركها فيما مضى، ثم بعد ذلك كله يرغب في النوافل والمستحبات؛ لأنه لو دعي إلى ذلك جملة واحدة لربما ثقل عليه الأمر، فيتسرب اليأس إلى قلبه، ويعود إلى حيث جاء.
- صياغة السؤال: يقوم المتصدر للفتوى بعد تحديده لمحل السؤال من كلام المستفتي ومناقشاته بصياغة إجمالية للسؤال، ويُعَدُّ تسجيل هذه الصياغة من الأمور المساعدة على المراجعة والتوثيق.
- ينبغي التحقيق دائمًا في المعلومات التي يذكرها المستفتي مما يؤثر في الحكم الشرعي، بإعادة ما ذكره عليه، والتثبت منه.

المراجع:

- بعد تكييف المسألة يقوم المتصدر للفتوى بمراجعة وجود معتمد للمؤسسة في هذه المسألة، ويكون ذلك عبر الوسائل التالية (حسبما تقرره المؤسسة):
- معتمدات الفتوى التي تقوم المؤسسة بتوفيرها للمتصدر للفتوى ورقيًّا أو إلكترونيًّا.
- الفتاوى السابقة التي وُثِّق إصدار المؤسسة لها.
- المنهج العام الذي تتبناه المؤسسة؛ كاعتماد الراجح في مذهب معيّن؛ وذلك في حالة كون استخراج الحكم منضبطًا باتباع المنهج العام.

مثال ذلك:

إن تبنت المؤسسة الراجح من المذهب الحنبلي في فتاواها في أبواب الطهارة، وورد للمتصدر للفتوى المباشرة سؤال في هذه الأبواب، ولم يجد معتمدًا للفتوى في المؤسسة ولا فتوى سابقة؛ فعليه بالأخذ بما رجح من المذهب الحنبلي، وقد سبق بيان أسس الإفتاء بالمذهب الحنبلي في مكانه من هذا الكتاب.

أما إن تبنت المؤسسة ما وافق المصلحة من سائر المذاهب الأربعة؛ فلكون موافقة المصلحة يدخلها اختلاف الرأي؛ فعلى المتصدر للفتوى في هذه الحال الانتقال إلى المرحلة التالية، وهي:

إن لم يوجد معتمدٌ للمؤسسة في المسألة المعروضة أو لم يستطع تحديده؛ فعلى المتصدر للفتوى المباشرة اتخاذ إحدى الطرق الآتية (طبقًا لسياسة المؤسسة الإفتائية)، وهي:

تحويل المستفتي لمتصدر للفتوى نظير أو أعلى (حسب سياسة المؤسسة).

إرجاء المستفتي بإعطائه ميعادًا آخر لحين النظر في المسألة، مع توجيه المسألة إلى الإدارة المختصة بالإفتاء البحثي لتحديد ما يُفتى به وتوثيقه.

ثالثًا: الجواب:

- المقدمات: قد تتطلب بعض الفتاوى من المتصدر للإفتاء البدء بمقدمة وعظية أو إرشادية لحساسية السؤال أو تعلقه بمشكلة اجتماعية عامة أو خاص.
- الإبلاغ بالجواب: في حالة وقوف المتصدر للفتوى على جواب المسألة المعروضة فعليه إبلاغ المستفتي به مع مراعاة ما يلي:
- الأصل أن يُجيب المفتي السائل بغير تعرض للأدلة وطرق الاستنباط، وللمؤسسة الإفتائية ترك الاختيار للمتصدر للفتوى لذكر الدليل إن كان نصًّا واضحًا مختصرًا؛ مثل أن يُسأل عن عدة الآيسة فيجيبه بأن عدتها ثلاثة أشهر، قال الله تعالى: ﴿ وَٱلَّٰٓـِٔي يَئِسۡنَ مِنَ ٱلۡمَحِيضِ مِن نِّسَآئِكُمۡ إِنِ ٱرۡتَبۡتُمۡ فَعِدَّتُهُنَّ ثَلَٰثَةُ أَشۡهُرٖ ﴾ [الطلاق: ٤].
- بعد إجابة السائل عن فتواه، يقوم المفتي بإيجاز السؤال والجواب للمستفتي، ويتأكد أنه قد فَهِمَ الجواب على النحو الذي قصده، قبل أن ينتقل المستفتي إلى سؤال آخر إذا تعددت الأسئلة.
- في حالة تطلُّب سياسة المؤسسة جمع معلومات محددة عن المستفتين يتم ملء الاستبيان الخاص بذلك بواسطة المتصدر للفتوى أثناء المقابلة.
- الابتعاد عن التقعُّر في الكلام، وترك التكلف في استعمال المصطلحات الفقهية التي لا يفهمها السائل، واستخدام اللغة المتوسطة بين الفصحى والعامية المألوفة؛ التي تمكن المستفتي من فَهم ما يريد المتصدر للإفتاء إيصاله، وتجنُّب استخدام المصطلحات التي قد لا يستطيع المستفتي فهم دلالتها.
- في بعض الأحيان يطلب المستفتي من المفتي أن يتخذ له قرارًا يتعلق بأمر هو مقبل عليه، أو مشكلة وقع فيها، فعلى المفتي أن يكون يقظًا ولا يتخذ له قرارًا، وإنما يساعد المستفتي في كيفية اتخاذ القرار؛ حتى يكون هو المسئول عن قراره وما يترتب عليه من نتائج.

وهذه الإجراءات ليست نمطية، وإنما تختلف من مؤسسة إفتائية لأخرى.

المبحث الرابع

ضبط النتاج الإفتائي

ضبط النتاج الإفتائي هو: تحديد مستوى جودة النتاج الإفتائي من فتوى أو بحث إفتائي، وذلك من خلال التأكد من أن الانحرافات في التنفيذ لن تتجاوز الحدود المسموح بها.

ويتأثر مستوى الجودة هنا بعاملين أساسيين:

أ- مطابقة النتاج الإفتائي للمنهج المُصَمَّم.

ب - الوقت المستغرق في الأداء.

ويعتمد الضبط على الخطوات الرئيسية التالية:

١. تعريف صفات جودة النتاج الإفتائي المطلوبة.

٢. تحديد الكيفية التي تُقاس بها هذه المواصفات.

٣. وضع المعايير المناسبة للجودة.

٤. تأسيس البرنامج الملائم للفحص.

٥. تحديد ومعالجة المسببات الرئيسية لرداءة الجودة.

وهذا الضبط يمكن أن يتم بإحدى طريقتين؛ إما بأسلوب الفحص الشامل، أو بطريقة العينات.

أ- أسلوب المراجعة الشاملة

وهو ينصب على الفتاوى ذات الطابع العام التي تؤثر في مدى ولاء المستفتين للمؤسسة وفي سمعتها وعندما يتطلب الأمر درجة عالية من الدقة وإذا كانت عملية الفحص بسيطة غير معقدة ووقت فحص وحدة النتاج الإفتائي قليلة.

مثال ذلك: فحص الفتاوى المرسلة إلى الجهات الرسمية في الدولة وفحص الفتاوى المتعلقة بفقه الأمة؛ فينبغي مراجعة كافة هذه الفتاوى وقياس جودتها.

ب- أسلوب المراجعة بالعينات:

وهذا النوع من المراجعة يعتمد على عمليات السحب العشوائي للعينات من النتائج الإفتائي الخاص بإدارة أو شخص أو فترة زمنية ومراجعة ذلك؛ فإذا كانت نتائج الفحص للعينات مطابقة للمناهج الإفتائية يتم قبول سائر النتاج الإفتائي، أما إذا كانت غير مطابقة فإنه يتم رفض الكمية بالكامل.

وهذا النوع من المراجعة يتطلب توافر الشروط التالية:

١. أن تكون الصفات موضع المراجعة محددة بسهولة.

٢. تجانس نوع النتاج الإفتائي الذي يتم أخذ العينة منه لمراجعته.

٣. أن تُعامل كل كمية من النتاج الإفتائي على حدة.

أما المزايا التي تحققها هذه الطريقة فتتمثل فيما يلي:

١. الاختصار في الوقت والجهد والتكاليف.

٢. إمكانية توسيع مجال البحث.

٣. السرعة في جمع البيانات وتصنيفها وتبويبها وتحليلها للوصول إلى الاستنتاجات السليمة.

ويُلاحظ أن المفاضلة بين المراجعة الشاملة والمراجعة بالعينات تتوقف على مجموعة من الاعتبارات؛ من أهمها:

- المفاضلة بين الوقت التي يستغرقه كل من البديلين.
- مدى تأثير الخطأ في الفتوى على المجتمع والذي يتمثل في:
  - وقوع طائفة كبيرة في المخالفة الشرعي.
  - فقدان ثقة المستفتين.
- مدى اهتمام رئيس هيئة الإفتاء بأهمية ضبط النتاج الإفتائي للنوعية.
- حدة ودرجة التنافس مع الجهات غير المعتمدة في الإفتاء.

نماذج المراجعة بالعينات

أ- العينة الفردية:

وفقًا لهذه الطريقة يتم أخذ عينة واحدة من الفتاوى المحددة؛ فلو كان نتاج أحد المتصدرين للإفتاء المكتوب مائة فتوى يوميًّا؛ فيتم سحب عشرة من هذه الفتاوى بطريقة عشوائية، ثم يجري العمل على فرز جميع مفردات تلك الفتوى وفقًا للمواصفات المحددة سلفًا في المنهج الإفتائي، ومن ثم تكون نتيجة الفرز معرفة عدد الفتاوى المقبولة وعدد الفتاوى غير المقبولة؛ حيث تتم مقارنة تلك الأعداد؛ ثم نقارن هذه النتيجة بالمستوى المحدد للجودة سلفًا، والذي يقرر نسبة الفتاوى غير المقبولة التي يمكن قبولها في العينة؛ فإذا كانت نتيجة المقارنة تجاوز عدد الفتاوى المرفوضة يتم أخذ الإجراءات اللازمة لذلك.

فلو اشترط المنهج الإفتائي للفتاوى المكتوبة في المؤسسة مثلًا البدء بذكر آية أو حديث كمدخل للفتوى، وكان المعيار للقبول هو ٩٥٪ من الفتاوى الناتجة تحقق هذا الشرط، فتم تحديد مائة فتوى لأحد المتصدرين للفتوى أُخذت منهم عينة عشرين فتوى لمراجعتها، فوُجد بها ست فتاوى خالفت هذا الشرط؛ فيتم اتخاذ الإجراءات اللازمة كإعادة تدريب الباحث أو المتصدر للإفتاء ونحو ذلك.

ب- العينة المزدوجة:

وفقًا لهذه الطريقة يتم أخذ عينة فردية بطريقة عشوائية من كامل عدد الفتاوى ثم يتم أخذ عينة صغيرة من تلك العينة الفردية، وتخضع جميع مفردات تلك العينة الصغيرة للمراجعة الشاملة؛ فإذا ما أثبتت المراجعة أن عدد الفتاوى غير المطابقة أقل من الحد الأدنى المسموح به تُقبل الفتاوى بالكامل وإذا أثبتت المراجعة أن عدد الفتاوى غير المطابقة أكبر من الحد الأقصى المسموح به تُرفض الفتاوى بالكامل؛ أما إذا كانت نتيجة المراجعة أن عدد الفتاوى المرفوضة محصور بين الحد الأدنى والأقصى المسموح به فإنه يُعاد سحب عينة أخرى من ذات الكمية بشرط أن يكون حجمها أكبر من حجم العينة الأدنى ثم تُجمع نتائج العينتين ويصدر القرار على أساس مجموع الاختبارين.

ج- العينات المتعاقبة:

وفقًا لهذه الطريقة يتم سحب عينات متعاقبة من العينة الفردية تجري عليها عمليات الاختبار وتجمع النتائج ويتم بناء عليها اتخاذ القرار المناسب.

نموذج مراجعة أعمال

الإدارة:.. المرحلة: ....

السيد أمين الفتوى: .... رقم التقرير: (   )

تم مراجعة عمل الشيخ:... بموجب: ....

المرجع/الوثيقة: (..)   تاريخ المراجعة: /   /   ٢٠م

الدرجة المقررة للمطابقة: (...)

بيانات المراجعة

الكمية المراجع عليها وبياناتها:..

(المراد إجمالي كمية الفتاوى أو الصفحات أو العناصر......................... إلخ التي قام الباحث بإنجازها والتي سيتم أخذ عينة منها للمراجعة)

العينة المراجع عليها: (العدد بـ.......................): ....

النسبة:... (نسبة العينة إلى إجمالي الكمية)

البيانات:...

م	نقاط منهج العمل	عدد النقاط في وحدة المراجعة	عدد العمليات	المعيار	عدد الأخطاء	القياس الفعلي	ملاحظات
	الإجمالي						

عدد النقاط في وحدة المراجعة أي: عدد النقاط المراد تنفيذها في الوحدة الواحدة؛ فإذا كان العمل في سجلات تحتوي على فتاوى، والمطلوب في منهج العمل تحديد الحكم الشرعي وتمييز الأدلة الشرعية ؛ فتكون عدد النقاط في السجل الواحد بالنسبة لعنصر تحديد الحكم الشرعي واحدًا مثلًا في حين يكون بالنسبة إلى تمييز الأدلة خمسة مثلًا لأن الفتوى الواحدة تحتوي على حكم شرعي واحد وتحتوي على ما يقرب من خمسة أدلة يتم تمييزهم. ويتم تحديد عدد النقاط مقدمًا بواسطة المسئول عن المرحلة.

عدد العمليات هو وزن هذه النقطة في منهج العمل من ١٠٠ إذا كانت ١٠٠ هي إجمالي وزن نقاط منهج العمل؛ فتصحيح جميع الأخطاء الإملائية في فتوى تقدر مثلًا بحوالي ٥٠٪ مثلًا من نقاط منهج العمل في حين أن حذف علامات الترقيم الخطأ تُقدَّر بحوالي ١٠٪ مثلًا من نقاط منهج العمل، ويتم تحديد هذا الوزن مقدمًا بواسطة المسئول عن المرحلة.

القياس الفعلي يساوي المنفذ × المعيار/ الكلي. حيث إن المنفذ = عدد العمليات – عدد الأخطاء.

بيانات الأخطاء:

الملاحظات التحسينية والمقترحات:

الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها

وذلك بوضع معايير مقبولة لقياس جودة الخدمة المقدمة قبل وأثناء تقديمها بدلًا من استخدام معايير رقابية لاكتشاف الأخطاء بعد وقوعها.

ومن أهم وسائل ذلك:

التفكير القائم على المخاطر:

التفكير القائم على المخاطر أمر ضروري لتحقيق نظام فعال لإدارة المؤسسات الإفتائية للتوافق مع مبادئ الجودة؛ فتحتاج المؤسسة إلى تخطيط وتنفيذ إجراءات؛ وذلك لأن معالجة ذلك ترسي الأساس لزيادة فعالية نظام إدارة الجودة في المؤسسة وتحقيق نتائج محسنة ومنع الآثار السلبية.

ويمكن أن تنشأ الفرص نتيجة لحالة مواتية لتحقيق نتيجة مقصودة؛ على سبيل المثال؛ مجموعة من الظروف التي تسمح للمؤسسة الإفتائية بجذب المستفتين وتطوير نتاج إفتائي جديد والحد من الهدر أو تحسين الإنتاجية.

ويمكن أن تشمل إجراءات التعامل مع الفرص أيضًا النظر في المخاطر المرتبطة بها.

الفصل الخامس

القيادة البصيرة

هذا المبدأ يتعلق بقيام رئيس هيئة الإفتاء بإرشاد المؤسسة الإفتائية والمحافظة عليها ويتعلق أيضًا بإدارة المؤسسة الإفتائية.

وينبني على أن القادة المتميزين يطورون ويُسهِّلُون تحقيق المهمة والرؤية، ويُطورون قيم وأنظمة المؤسسة اللازمة للنجاح المستدام.

وينبني نظام الجودة في المؤسسات الإفتائية فيما يتعلق بهذا المبدأ على ما يلي:

المبحث الأول

دعم رئيس هيئة الإفتاء لنظام إدارة الجودة

من أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة في المؤسسات الإفتائية هو دعم وتأييد رئيس هيئة الإفتاء لها، والذي ينبع من اقتناع وإيمان بضرورة التطوير والتحسين المستمر؛ بحيث إن قرار تطبيق نظام الجودة يعتبر قرارًا استراتيجيًّا يتم اتخاذه من جانب رئيس هيئة الإفتاء؛ لذلك لا يُتوقع أن يتم اتخاذ هذا القرار دون أن ينبع عن قناعة وبدعم ومؤازرة كاملة منه؛ فهو الذي يملك اتخاذ القرار ويملك القدرة على تطوير ونشر رؤية المؤسسة ورسالتها واستراتيجياتها وأهدافها؛ لذلك فإن الدعم والتأييد المطلوب من رئيس هيئة الإفتاء يتمثل فيما يلي:

أولًا: الإعلان أمام جميع المُستويات داخل المُؤسَّسة الإفتائية عن تطبيق نظام لإدارة الجَودة

وفي هذا السياق يضع رئيس هيئة الإفتاء «بيان الرؤية» و«بيان سياسة المؤسسة الإفتائية» ويضمن مراجعته والمحافظة عليه.

«الرؤية»

أن تكون هيئة الإفتاء مرجعية فقهية إسلامية رائدة في:

صناعةِ الفتوى وفق الأُسس المنهجية المعتبرة في ضوء النصوص الشرعية مع مراعاة اختلاف الزمان والمكان والأحوال والأشخاص والثقافات والأعراف.

إصدار البحوث الشرعية لمعالجة المستجدات وتعميق النظر في القضايا المركبة التي تحتاج إلى دراسة تأصيلية في إطار قواعد البحث العلمي المعتبرة.

أن تمثِّل مخرجات مؤسسة الإفتاء ترجمة حقيقية للوسطية:

وذلك في فهم الشريعة الإسلامية وتطبيقها على واقع الناس في عباداتهم ومعاملاتهم وأحوالهم الشخصية وعلاقاتهم المختلفة المحلية والدولية، بحيث تمثِّل من خلال تطبيقاتها صورة حية تجمع بين أصالة الموروث ومقتضيات العصر.

وللوصول إلى هذه الرؤية وإتمامها بالشكل الصحيح للعمل المؤسسي لا بد من عشرة عناصر مهمة للبدء في رحلة البناء المؤسسي، وهي:

١. وضوح الفكرة التي قامت من أجلها المؤسسة، وهي الإفتاء ومقامه ومعناه، وذلك في ذهن العاملين بهذه الهيئة.

٢. وجود قيادة مؤهلة ومحترمة وقادرة ومتحمسة ومتفرغة لهذا العمل.

٣. توفير الموارد بجميع أنواعها اللازمة لهذه المؤسسة.

٤. إيجاد سمعة حسنة للمؤسسة، وذلك عن طريق المنتج الإفتائي لهذه المؤسسة.

٥. قدرة المؤسسة على اتخاذ قراراتها دون تدخل خارجي، وتحقيق أهدافها، والتغلب على الصعوبات، وإجبار الآخرين على مسايرتها واحترامها وتقديرها.

٦. جذب عدد كافٍ من العاملين الأكفاء المنجزين والمتحمسين والمقتنعين والمدركين لعظم هذه المسئولية.

٧. وجود لوائح وأنظمة عمل محددة وواضحة ومتفق عليها وموثقة ومدونة ومعروفة لكل الجهات المعنية.

٨. وجود خطط وبرامج محددة وواضحة ومدروسة ومتفق عليها وموثقة ومكتوبة ومعروفة للجهات المعنية.

٩. وجود نظام للرقابة والمتابعة والتقويم المستمر للتأكد من سلامة التخطيط والتنفيذ.

«الرسالة»

رسالة المؤسسة الإفتائية أمرها عظيم؛ ولذلك فإن المؤسسة الإفتائية لا بد أن تمر بمجموعة من المراحل التي تصل من خلالها إلى تحقيق الرسالة المنشودة منها، وهذه المراحل تتلخص فيما يلي:

أولًا: النشأة والوجود:

وهي المرحلة التي تبدأ فيها المؤسسة البحث عن أسباب وجودها ونشأتها، وهي مرحلة في غاية الخطورة؛ إذ يتم فيها تحديد الإجابة عن أسئلة جوهرية هي: من نحن؟ وماذا نريد؟ وكيف نصل؟ والواقع يثبت أن غياب كثير من المؤسسات والمنظمات وانهيارها قبل أن يستقيم عودها وتستغلظ ساقها يعود إلى عدم قدرتها على بلورة إجابات محددة لهذه الأسئلة.

وهذه المرحلة تتطلب من المؤسسة أن: تحدد الرؤية المستقبلية الخاصة بها وتحدد المهمة أو الرسالة التي تضطلع بها لتحقيق رؤيتها وهويتها التي ستتميز بها عن غيرها في مجال الإنتاج أو مجال الخدمات. كما تتطلب هذه المرحلة أيضًا تشخيصًا عميقًا ودقيقًا للبيئة المحيطة بالمؤسسة، سواء من داخلها أو من خارجها، وتحديد طبيعة ومواصفات المنتجات أو الخدمات التي ستقوم بتقديمها إلى العملاء، وهذا يتطلب مستوًى عاليًا من التحضير والاستعداد والتخطيط وتوفير المستلزمات الأساسية للخروج إلى عالم المنافسة.

ثانيًا: مرحلة التأسيس والبناء:

وهي المرحلة التي تبدأ فيها المؤسسة باتخاذ خطوات حثيثة من أجل عملية التأسيس والبناء والهيكلة بالطريقة التي تستجيب لمتطلبات الرؤية المستقبلية والرسالة المنوطة بها، والأهداف التي وضعتها. وهنا تبدأ المؤسسة باختيار أنسب الهياكل التنظيمية والإدارية، وتحدد النظم واللوائح الإدارية والمالية لضبط إيقاع عملها داخليًّا وخارجيًّا، وتضع التوصيف الوظيفي لكل العاملين فيها، وتبني القواعد المعلوماتية المناسبة لحجمها واحتياجاتها، كما تضع السياسات والمعايير والمواصفات اللازمة للأداء العالي بما يتناسب مع هوية المؤسسة ومنظومتها القيمية، وتضع النظم المتعلقة بتنمية الموارد البشرية ومتطلبات الجودة.

ثالثًا: مرحلة التوسع والامتداد:

وهي المرحلة التي تبدأ فيها المؤسسة بالتفكير ووضع الخطط والاستراتيجيات والتكتيكات العملية لإحداث قدر مدروس من التوسع والامتداد، سواء في علاقاتها أو في ميادين العمل، وكذلك التوسع في طبيعة المخرجات الإفتائية أو الخدمات.

كما يشمل التوسع والامتداد أيضًا طبيعة الجمهور المستهدف من خلال استقطاب مستويات ونوعيات وفئات أخرى من العملاء، بالإضافة إلى ذلك فالتوسع قد يتضمن توسعًا في حجم التوظيف الداخلي وزيادة في استخدام التكنولوجيا.

رابعًا: مرحلة الارتقاء والتجويد:

وهي المرحلة التي تبدأ المؤسسة فيها باتخاذ منحًى أكثر عمقًا وصعودًا باتجاه الرقي بالمؤسسة إلى أعلى درجات التميز، وذلك من خلال تمسكها بأعلى معايير الجودة لجميع مكونات المؤسسة.

خامسًا: مرحلة التمكين والاستمرار:

وهي المرحلة التي تصل فيها المؤسسة إلى القمة، على مستوى المخرج الإفتائي بجميع أنواعه.

والتحدي الكبير الذي يواجه المؤسسات في هذه المرحلة هو تحدي الحفاظ على النجاح والاستمرار في البقاء على القمة، وهذا لا يتحقق إلا إذا قامت المؤسسة بعملية تقويم مستمر، والاستفادة من الموارد والكفاءات والخبرات، واتخاذ التدابير لصيانة النظم وتصحيح المناخ التنظيمي وتنقيته، وتطبيق أعلى درجات الشفافية والمصداقية، وتحويل مشاعر العاملين من الشعور الوظيفي إلى شعور الرسالة والأمانة، حيث يعيش الجميع أعلى درجات الاستقرار والإشباع والرضا العملي، الذي يتحول تلقائيًّا إلى الإثراء المهني والإفتائي.

وعند وصول المؤسسة إلى قمة العمل المؤسسي يكون هذا هو الوقت الذي تستطيع فيه المؤسسة أن تحقق الرسالة المنشودة منها بالشكل الصحيح. وهذه الرسالة تتلخص في عدة أمور:

- رسالتنا تبليغ صحيح الدين إلى الناس في كل مكان، مع ترسيخ مفهوم المرجعية الفقهية الدينية الوسطية في بيان الأحكام الشرعية والدعوة إلى العمل بها؛ وذلك بتنظيم وإصدار الفتاوى المؤصلة في الأمور العامة والخاصة، والاهتمام بالموسوعات الفقهية والمخطوطات الإسلامية،

وإعداد الدراسات والبحوث الشرعية، والتأسيس للاجتهاد الجماعي بالتواصل مع علماء العالم الإسلامي، مستفيدين من تقنيات ووسائل الاتصال الحديثة.

- التأكيد على أن رسالتنا سامية ذات شرف مخصوص لتعلقها بالشرع، وأن ما نقدمه هو خدمة هامة يحتاج إليها جمهور كبير من الأفراد مسلمين وغير مسلمين، والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية، على كافة المستويات محليًّا وإقليميًّا ودوليًّا؛ ولذا نسعى لتقديم هذه الخدمة في أحسن صورة ومن أيسر طريق ابتغاء مرضاة الله تعالى وحرصًا على مصلحة المستفيدين.
- مواكبة التطور والأخذ بأسباب العصر؛ فالإسلام قادر على مواكبة التغير الحضاري الذي نشاهده في جميع أنظمة الدولة الحديثة، سواء على الصعيد المحلي أو الدولي؛ ولذا فإننا نسعى لإيجاد موضع قدم على خريطة العصر من خلال الاستفادة من أدوات هذا التطور، حتى نبني مؤسسة علمية شرعية قوية في عُمقها العلمي، عصرية في تناولها وتعاطيها مع مجريات الأمور، بحيث ترتقي في منهجية الإفتاء، وترفع من نِسَبِ الدقة والموضوعية والرصانة في الفتوى الصادرة عنها.

تكوين شبكة علاقات تبادلية مع المؤسسات على المستويين التخصصي والعام، وذلك من خلال:

١. التعاون الكامل مع المؤسسات المحلية المختلفة، الدينية الإسلامية وغير الإسلامية، وكذا مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات الحكومية والأمنية والإنمائية في إطار تعميق مفهوم المواطنة الكاملة، ونشر ثقافة الحوار الهادف والتعاون البنَّاء مع الكافة، ونبذ كافة صور وأشكال التمييز على أساس العِرق أو الدين أو الطائفة أو اللون.

٢. تكوين الشراكات وبرامج تبادل الخبرات مع المؤسسات العريقة المعنية بالشريعة والإفتاء، كالأزهر الشريف ودار الإفتاء بمصر.

٣. التواصل مع المؤسسات الدولية المعنية بالتنسيق بين هيئات الإفتاء وتسعى نحو تطوير الأداء الإفتائي وتفعيل الاجتهاد الجماعي في ظل المستجدات التي تتنامى يومًا بعد يوم، وتتصل بشئون الأمة وتهتم بقضاياها المختلفة كالأمانة العامة لدور وهيئات الإفتاء في العالم.

٤. التعاون مع المؤسسات الدولية المختلفة كالأمم المتحدة، وذلك بتبادل وتقديم المشورة والخبرات في المجالات المشتركة، لا سيما تلك التي تتعلق ببيان وتوضيح المفاهيم والأفكار الإسلامية الصحيحة في القضايا المطروحة على الساحة الدولية، والتي على رأسها تفكيك الفكر المتطرف وتفنيد الشبهات التي يَصِمُ بها البعض الإسلامَ وهي ليست منه في شيء.

- التأكيد على احترام الإسلام للإنسان وتكريمه ذكرًا كان أم أنثى صغيرًا أم كبيرًا، بغضِّ النظر عن عقيدته الدينية أو انتمائه العرقي أو لونه أو ثقافته.
- نشر ثقافة التسامح وقَبول الآخر وذلك من خلال النوافذ الإفتائية والدعوية والبرامج التدريبية والحوارات العامة والخاصة مع كافة أطياف المجتمع.
- إحياء فكرة النماذج الأربعة للدولة التي طبقها وعاشها رسول الله ﷺ في مكة والحبشة والمدينة في مرحلتيها الأولى والثانية، حتى يُفتح الباب للمسلم واسعًا نحو عيش كريم خالٍ من التعقيدات والعُسر الذي يتعمده قليلو الخبرة من غير أهل العلم، الذين يتعسفون مع الناس ويلزمونهم بما فيه المشقة، في حين أن الشريعة مبنية على اليسر ونفي الحرج.
- التأكيد على نبذ التطرف والعنف بكافة صوره وأشكاله، مع تفعيل كافة السبل التي تحمي المشترك الإنساني.
- التأكيد على ضرورة احترام الخصوصية الثقافية والفكرية والدينية لكل مُكون من المكونات المجتمعية مع التأكيد على أهمية التمسك باحترام الهوية الدينية للمسلمين، في إطار ثقافة احترام المقدسات والثوابت، وذلك من خلال نشر الوعي الصحيح والممارسة الإفتائية والدعوية الواعية.

ويُنظر في ملحقات هذا الكتاب «أسلوب مراجعة رئيس هيئة الإفتاء لنظام الجودة».

تنمية الثقافة الإدارية في المؤسسة

فيتم على هذا المستوى ما يلي:

أولًا: تنمية القُدرات القياديّة والإداريّة لقادة المُستقبل وتطوير مهاراتهم:

١. **وذلك من خلال اتِّباع نَمط العمل بروح الفريق والعمل المُنظَّم بين أعضاء الفريق كافَّة.**

وأهم ما يُعنى به على نطاق المؤسسات الإفتائية هو وضع آلية للربط بين العمل البحثي والعمل الإفتائي؛ باعتبار أن العمل البحثي يمثل الخط الداعم للمفتين؛ حيث إن مرحلة البحث في أُطر المسائل من آراء شرعية مفصلة معتمدة على قواعد فقهية مع مراعاة المقاصد الشرعية وأثر الواقع في الاختيار الإفتائي ونحو ذلك؛ هذه المرحلة هي التي تؤصل للحكم ليستخدمه بعد ذلك المتصدر للإفتاء في فتواه في الواقعة المعروضة؛ فمن هذا الباب يحتاج العمل الإفتائي إلى البحثي، كما يحتاج إليه البحثي لتصور المسائل المعروضة حتى يكون عمله البحثي نابعًا من واقع حقيقي.

٢. **تنمية العلاقة الجيِّدة بين القادة والموظفين في المؤسسة الإفتائية.**

تمثل المناصب القيادية في المؤسسات الإفتائية قطاعين أساسيين؛ قطاع إداري وقطاع إفتائي، فالقطاع الإداري يشمل المعنيين بتطبيق اللوائح وقادة الإدارات المعاونة من غير المتخصصين في العلوم الشرعية ونحوها، والقطاع الإفتائي يشمل القيادات المتخصصة في العلوم الشرعية ونحوها ورؤساء الأقسام وقادة فرق العمل المتخصصين؛ وعلى جميع المستويات ينبغي تنمية العلاقة الجيدة بين هذه المناصب القيادية فيما بينها وتنميتها فيما بينها وبين سائر الموظفين على جميع المستويات.

٣. **التزام القادة بمُستوَيات الجودة.**

ذلك أن القادة هم قدوة الموظفين؛ فينبغي أن يلتزموا بسائر مستويات الجودة الإفتائية.

٤. **الاهتمام بتطوير مهارات الإداريين وتدريبهم.**

٥. **شموليَّة نظام الجودة للمجالات جميعها.**

٦. **وضوح الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الخاصة بكل إدارة وقسم منها.**

فمن المتطلبات الأساسية لتطبيق استراتيجية إدارة الجودة في المؤسسات الإفتائية وجود قادة لديهم الاستعداد لتغيير السلوك التنظيمي لأعضاء الفريق والقدرة على تحديد أدوارهم مع توضيح العائد من تطبيق هذه الفلسفة إلى الخدمات الإفتائية التي تسعى المؤسسة إلى تقديمها للمجتمع.

ويوضح الشكل التالي العلاقة بين جميع الأطراف في المؤسسة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الإفتائية من خلال استراتيجية إدارة الجودة وتفاعل كل الأطراف داخل المؤسسة الإفتائية وخارجها.

٧. **ثقافة إدارة الاجتماعات.**

من أكثر ما يستهلك أوقات المعنيين بالعملية الإفتائية عدم التخطيط للاجتماعات؛ سواء اجتماعات تقديم الخدمة الإفتائية بين المتصدر للفتوى والمستفتي أو اجتماعات المتشرعين للنظر في القضايا الإفتائية أو اجتماعات الإداريين مع بعضهم البعض أو مع المتشرعين لبحث المسائل المتعلقة بالمؤسسة الإفتائية.

ومن هنا كان لا بد من إتقان التعامل مع الاجتماعات للاستثمار الجيد للأوقات.

فلا بد للاجتماع من جدول أعمال معلن وموزع مسبقًا، وأمانة سر للتبليغ والتوثيق والمتابعة، وإدارة واحترام للفريق والتزام بالأوقات المحددة.

وفيما يلي نموذج لمحضر اجتماع

نموذج محضر اجتماع بخصوص................................ التاريخ: / / ٢٠ م

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

السادة الحضور: ....

نقاط الاجتماع:

- ....
- ....

جدول الأعمال

الاسم	المهمة	موعد أقصاه	ملاحظات

شاكرًا لكم حسن تعاونكم

ملاحظات:................................ محرر الاجتماع ....

الاسـم: .... التوقيع: .... التاريخ: / /

اطلاع المدير الإداري

وأخيرًا نذكر فيما يلي بعض عناوين دورات تساهم في تنمية القدرات القيادية وتطوير المؤسسة الإفتائية:

١. النظم الإدارية.

٢. صياغة الأهداف.

٣. التنظيم.

٤. تشكيل فرق العمل.

٥. إدارة الأوقات.

٦. إدارة المشروعات.

٧. التخطيط.

٨. إدارة الأفراد.

٩. إدارة الاجتماعات.

١٠. مهارات التواصل.

المبحث الثالث

التخطيط الاستراتيجي

وهو يتعلق بكيفية قيام المؤسسة الإفتائية بتطوير أهدافها الاستراتيجية وخطط العمل وأيضًا كيفية تطبيق تلك الخطط وتعديلها طبقًا للظروف وكيفية قياس التقدُّم.

وقد سبق تخصيص فصل للحديث عنه.

المبحث الرابع

الرقابة والمتابعة

ويتمثل ذلك فيما يلي:

أولًا: المراجعة المستمرة:

ينبغي وضع آلية للمراجعة المستمرة للإجراءات والتعليمات الخاصة بتطبيق نظام الجودة للتأكد من فعالية ومطابقة التنفيذ.

ثانيًا: استيفاء التفتيش والاختبار:

يشمل التفتيش والاختبار جميع الإجراءات المنظمة للعناصر المرتبطة بالعملية الإفتائية (المتصدرين للإفتاء والباحثين، الموظفين الإداريين، الخدمات المعاونة، نظم المعلومات، المنشآت المادية...)، وذلك بهدف تحقيق مستوى الجودة لهذه العناصر.

وتتم إجراءات الجودة لضبط العناصر المشار إليها من خلال ثلاثة إجراءات متتابعة لعملية التفتيش والاختبار، وبعد ذلك رصد نتائج عملية التفتيش والاختبار المتعاقبة في نماذج أو وثائق تُحفظ في السجلات المختصة، وتعد أهم المراحل الإجرائية لعملية التفتيش والاختبار ما يلي:

١- التفتيش والاختبار المبدئي أو الأولي:

مثاله:

المتصدرون للإفتاء:

- التأكد من وثائق الإلحاق بالمؤسسة.
- التأكد من المستوى العلمي للمتصدر للإفتاء.
- التأكد من الجوانب المظهرية واللباقة للمتصدر للإفتاء.
- تحديد ما إذا كان المتصدر للإفتاء يحتاج إلى برنامج دعم إفتائي إضافي.

الباحثون:

- التأكد من وثائق الإلحاق بالمؤسسة.
- التأكد من المستوى العلمي للباحث.
- تحديد ما إذا كان الباحث يحتاج إلى برنامج دعم إفتائي إضافي.

المعاونون:

- التأكد من صحة وثائق الاختصاص.
- التأكد من كفاءة وصلاحية الموظف.
- التأكد من الجوانب المظهرية واللباقة للمباشرين للمستفتين.

المديرون:

- التأكد من صحة وثائق الالتحاق والاختصاص.
- التأكد من كفاءة وصلاحية المدير قبل تكليفه.

التجهيزات:

- التأكد من سلامة وصلاحية الأجهزة والأثاث.
- التأكد من سلامة وصلاحية المنشآت.

التفتيش والاختبار المرحلي:

لا يقف نظام الجودة عند تكليف المعنيين بالعملية الإفتائية بمهامهم بل تتطلب استمرار عملية التفتيش والاختبار في مرحلة لاحقة؛ أي: أثناء مباشرة العمل في المؤسسة الإفتائية في فترات مختلفة؛ خاصة فيما يتعلق بكفاءة وقدرة الأداء؛ وذلك للتأكد من صلاحية وفاعلية أداء المتصدر للإفتاء والباحث والمدير وغيرهم.

وأهم نقاط التفتيش فيما يتعلق بأداء الفتوى:

- التأكد من مطابقة الأساليب المعمول بها في المؤسسة الإفتائية.
- التأكد من حسن التعامل مع المستفتين.
- التأكد من تمكن المعني بالمهمة الإفتائية من الاطلاع على سائر جوانب المسألة المنظورة.

التفتيش والاختبار النهائي:

في هذه المرحلة يتم التقويم النهائي، والذي تتحدد من خلاله مدى كفاءة وجدارة الأداء الإفتائي بكونه محققًا لمعايير الجودة، ويتم ذلك على سائر جوانب العملية الإفتائية في المؤسسة إدارية وفنية، وذلك طبقًا لنظام الجودة المنشأ فيها، والأولى أن تتم هذه العملية من طرف جهة خارجية عن المؤسسة.

ثالثًا: وسائل وأدوات التفتيش والاختبار والقياس:

تعد الوسائل والأدوات المستخدمة في التفتيش والاختبار مقاييس أساسية يتحدد من خلالها مدى جودة وفاعلية نتائج العملية الإفتائية التي تتمثل في توصيل الحكم الشرعي المطابق للمناهج الموضوعة لطالبيه؛ لذا تعد عملية تحديد واختبار وسائل وأدوات القياس الدقيقة والمناسبة لفحص وتقويم العملية الإفتائية ذات أهمية قصوى من حيث تأكيد نظام الجودة في مخرجات العملية الإفتائية؛ سواء كانت هذه الأدوات والوسائل تستخدم في قياس وتحديد مستوى المتصدرين للإفتاء أو الباحثين أو المعاونين أو المديرين؛ كما أنه يتعين فحص ومراجعة وسائل وأدوات القياس هذه للتأكيد من درجة مصداقية نتائجها وعدم تذبذبها؛ إضافة إلى الاهتمام بعملية حفظ هذه المقاييس وإسنادها إلى موظف مختص يقوم بعملية الإشراف والتنظيم والمراجعة.

رابعًا: ضبط حالات عدم المطابقة:

وتتمثل حالات عدم المطابقة بتحديد مواضع الضعف أو القصور في مخرجات العملية الإفتائية؛ مثل (اختلاف الفتوى لذات الحالة، شكوى المستفتين من سوء المعاملة، مخالفة الفتوى لحالة المجتمع، الانسياق وراء المستفتي، عدم مطابقة الفتوى للصورة المسئول عنها، تأخير الفتوى عن الموعد النهائي الذي طلبها فيه المستفتي، الخطأ في الفتوى...).

عند ذلك يتعين ضبط هذه الحالة أو الحالات بتوثيقها لتلافي حالة القصور هذه عن طريق محاولة معالجتها وتصحيحها، ويتخذ في ضبط حالات عدم المطابقة ومعالجتها الإجراءات التالية:

- أولًا: وجود نظام متكامل ومستمر لمراجعة نماذج من الفتاوى الصادرة بمختلف أوعيتها.
- ثانيًا: وجود نظام محدد لمعالجة والتعامل مع حالات عدم المطابقة.
- ثالثًا: المتابعة الدقيقة والمراجعة المستمرة لمناهج العمل.

- رابعًا: وجود نظام دقيق للتفتيش على التجهيزات المادية.
- خامسًا: استخدام الأساليب الإحصائية:

تعد المناهج والأساليب الإحصائية من أشهر وأهم الوسائل المستخدمة في متابعة ومراجعة وتقويم أداء العاملين والعملية الإفتائية بشكل عام في مختلف المؤسسات الإفتائية، حيث تعطي المؤشرات الإحصائية دلالات على مدى التقدم أو التطور الحاصل في المؤسسة، كما أنها أيضًا تشير أو تدل على مدى الانحراف أو القصور في أداء المؤسسة؛ كما أن الأساليب الإحصائية تتمتع بالدقة ووضوح المعلومات والبيانات في قياس مدى جودة الأداء والإنتاج بهذه المؤسسات مقارنة بالمعايير الموضوعة لمستوى الجودة المنشود؛ لهذا كان استعمال المناهج والأساليب الإحصائية أفضل وسيلة للمتابعة والمراجعة.

ويمكن أن يتضمن المنهج الإحصائي في المؤسسات الإفتائية عرضا وتحليلًا للبيانات التالية:

- كميات الفتاوى والأبحاث الصادرة.
- الفتاوى الموافقة للمناهج الموضوعة.
- الفتاوى المسلَّمة في المواعيد المحددة.
- حالات عدم المطابقة وحالات التصحيح.
- حالات المخالفات الإدارية لكل موظف.
- توزيع الموظفين في الأقسام والإدارات المختلفة.
- نسبة توزيع المتصدرين للفتوى والباحثين إلى كمية الإنتاج.
- المستوى التعليمي للعاملين.
- الفئات العمرية للعاملين.
- حالات مساهمة العاملين في تطوير المؤسسة الإفتائية.

وتعد نتائج هذه البيانات ونحوها من المؤشرات العلمية التي يُستدل بها على جوانب الضعف أو جوانب القوة في أداء المؤسسة الإفتائية لرسالتها ودورها الاجتماعي؛ لذا تجب مراقبة ومتابعة هذه البيانات ونحوها ومحاولة دراسة وتفسير مدلولاتها باستمرار في اجتماعات دورية مخصصة كجزء لا يتجزأ من عملية تأكيد نظام الجودة في المؤسسة الإفتائية.

وهناك العديد من الطرق المستخدمة في عرض وتمثيل مسار البيانات إحصائيًّا؛ مثل:

- أولًا: خريطة الرسم البياني.
- ثانيًا: خريطة التدفق والانسياب .
- ثالثًا: خريطة باريتو .
- رابعًا: خريطة السبب والتأثير .

ونظرًا لأهمية ودلالات المؤشرات الإحصائية من الناحية العلمية لذا يُفترض تحليلها وتفسيرها من قِبَل ذوي الاختصاص والخبرة في هذا المجال؛ حيث يترتب على عملية التحليل والتفسير الخاطئ تبعات كبيرة جدًّا أقلها إعطاء انطباع خاطئ يخالف حقيقة الواقع.

الفصل السادس

القرارات القائمة على الأدلة

تمهيد وتقسيم:

يجب الاعتماد في اتخاذ القرارات على جهاز كفء للمعلومات؛ حيث تعتمد القرارات الناجمة على خلفية قوية من المعلومات والحقائق والدراسات الواقعية والتخطيط السليم وتحديد الأهداف الواقعية وسبل تحقيقها وحل المشكلات من خلال تحديد الأسباب الجذرية واقتراح أنظمة جديدة لتفادي الأخطاء نفسها في المستقبل ذلك على المستوى الإداري للعمليات كما ينبغي اتباع الاستراتيجيات والمنهجيات الموضوعة من قبل المؤسسة الإفتائية في اتباع الخطوات العلمية وتوثيق الفتاوى المقدمة.

فيتطلب هذا المبدأ الاعتماد على تقنيات وموارد تُهيّئها القنوات اللازمة لتمكين الأفراد من إيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة في المؤسسة الإفتائية.

ويتمثل هذا المبدأ في أمور ثلاثة نتناول كلًّا منها في مبحث مستقل:

- **المبحث الأول: توفير المعلومات الموثقة.**
- **المبحث الثاني: مؤشرات قياس الأداء.**
- **المبحث الثالث: التغذية العكسية.**

توفير المعلومات الموثقة

تُشكل المعلومات أساسًا مهمًا في فلسفة الجودة عامة؛ فتوافرها لرئيس هيئة الإفتاء والإدارة بمختلف مستوياتها يعكس مدى تمكّن هذه المؤسسات من تطبيقها؛ لأن توافر المعلومات لمختلف العاملين يوسع آفاقهم وتطلعاتهم وفق المهام الجديدة التي ألقتها إدارة الجودة على عاتقهم؛ فالمنهج العلمي الصحيح الذي تسير عليه إدارة الجودة في حل المشاكل يكون ذا فائدة كبيرة لها؛ لأنه يمثل إمكانية إجراء التحسينات اللاحقة للعملية وللجودة بعد توافر المعلومات اللازمة لإنجاز هذه التحسينات وبمشاركة العاملين بما يجعل نشاط المؤسسة فعالًا ومؤثرًا.

فيتم على هذا المستوى ما يلي:

١. **إيجاد نظام معلومات يهدف إلى تمييز كافَّة العمليَّات داخل المُؤسَّسة بشكلٍ مُستمِر.**

ويتمثل ذلك في ضبط الوثائق والتسجيلات بتنظيم وضبط عملية الإصدار والاعتماد والتغيير والتعديل لسائر الوثائق في المؤسسة الإفتائية.

وعليه يجب أن تعتمد المؤسسة الإفتائية نماذج رسمية في إطار عمليتها الإدارية.

وتُصنَّف الوثائق الخاصة بالمؤسسات الإفتائية إلى فئتين رئيسيتين:

- **الفئة الأولى:** وثائق متعلقة بالمستفتين.
- **الفئة الثانية:** وثائق خاصة بالمساهمين في العملية الإفتائية من متصدرين للإفتاء وباحثين ومعاونين.

وتعد أهم الوثائق في المؤسسة الإفتائية ما يلي:

- الأنظمة واللوائح الحاكمة في الدولة أو الصادرة من قِبَل المؤسسة الإفتائية.
- وثائق التنظيم الداخلي للمؤسسة الإفتائية.
- الأساليب العلمية في المجالات الإفتائية المختلفة.
- المستندات الخاصة بالمستفتين.

ويجب أن يتضمن نظام إدارة الجودة في المؤسسات الإفتائية أسلوبًا لإدارة المعلومات الموثقة التي يحددها النظام وتحددها المؤسسة باعتبارها ضرورية لفعالية نظام الإدارة، ويمكن أن يختلف مدى المعلومات الموثقة من مؤسسة إلى أخرى بسبب:

- حجم المؤسسة الإفتائية ونوع نتاجها الإفتائي وعملياتها.
- تعقيد العمليات وتفاعلاتها.
- اختصاص الأشخاص.

ويمكن أن تكون الوثائق بأي شكل أو نوع من الوسائط.

وعند إنشاء وتحديث المعلومات الموثقة يجب أن تضمن المؤسسة تحديد التعريف والوصف والصيغة والوسائط ومراجعة واعتماد الصلاحية والملاءمة.

ويتم التحكم في المعلومات الموثقة بحيث يُضمن أنها متاحة ومناسبة للاستخدام ومحمية.

وتقوم عملية ضبط الوثائق الخاصة بالعملية الإفتائية على الحفظ والتنسيق والتنظيم كالتالي:

- **الحفظ:** فيجب وضع نظام محدد لحفظ المستندات الخاصة بالمستفتين وكذا المستندات المعنية بالعملية الإفتائية.
- **الإصدار والاعتماد:** فيجب وضع نظام واضح ومحدد ودقيق لعملية إصدار أو إلغاء أو قبول الوثائق؛ وذلك بما يتفق مع الأنظمة واللوائح المنظمة لذلك أو الصادرة من المؤسسة الإفتائية.
- **التعديل أو التغيير:** يجب اعتماد نظام محدد لمراجعة الأساليب العلمية وغيرها لمواكبة التغيرات والتعديلات التي قد تطرأ على المجتمع، وكذا نظام مراجعة الوثائق الإدارية المختلفة.

كما ينبغي أن يحتوي النظام على آلية لتطوير الوثائق من مناهج علمية وغيرها مما يقبل التطوير لبلوغ أهداف العملية الإفتائية، ويتعين أن يشمل هذا النظام عملية التقويم وبشكل مستمر.

أما التسجيلات فيجب وضع آلية تضمن ضبطها من ناحية:

المحافظة على السجلات لإعطاء دليل على مطابقة المتطلبات والتشغيل الفعال لنظام إدارة العمل بالمؤسسة الإفتائية.

- تمييز وحفظ واستدعاء السجلات بسهولة.

ويمكن إيضاح أهمية وثائق الجودة فيما يلي:

أ- بالنسبة للعاملين:

١. تعريفهم بنظام الجودة وبمسئولياتهم وصلاحياتهم.

٢. وسيلة لتدريبهم على كيفية تطبيق النظام الموثق.

٣. توفير المعلومات التي تمكنهم من القيام بعملهم بالشكل المناسب.

ب- بالنسبة للمؤسسة:

١. ضمان استمرارية تحقيق متطلبات الجودة.

٢. إظهار التزام المؤسسة بالجودة.

٣. الحد من احتمال حدوث الأخطاء.

٤. مرجع لأعمال التدقيق الداخلي للجودة.

ج- بالنسبة للمستفتين:

١. تزويد المستفتين بالثقة بأن المؤسسة قادرة على تلبية تطلعاتهم.

٢. التأكيد للجهات الخارجية بأن لدى المؤسسة نظامًا للجودة قد تم التخطيط له وتوثيقه.

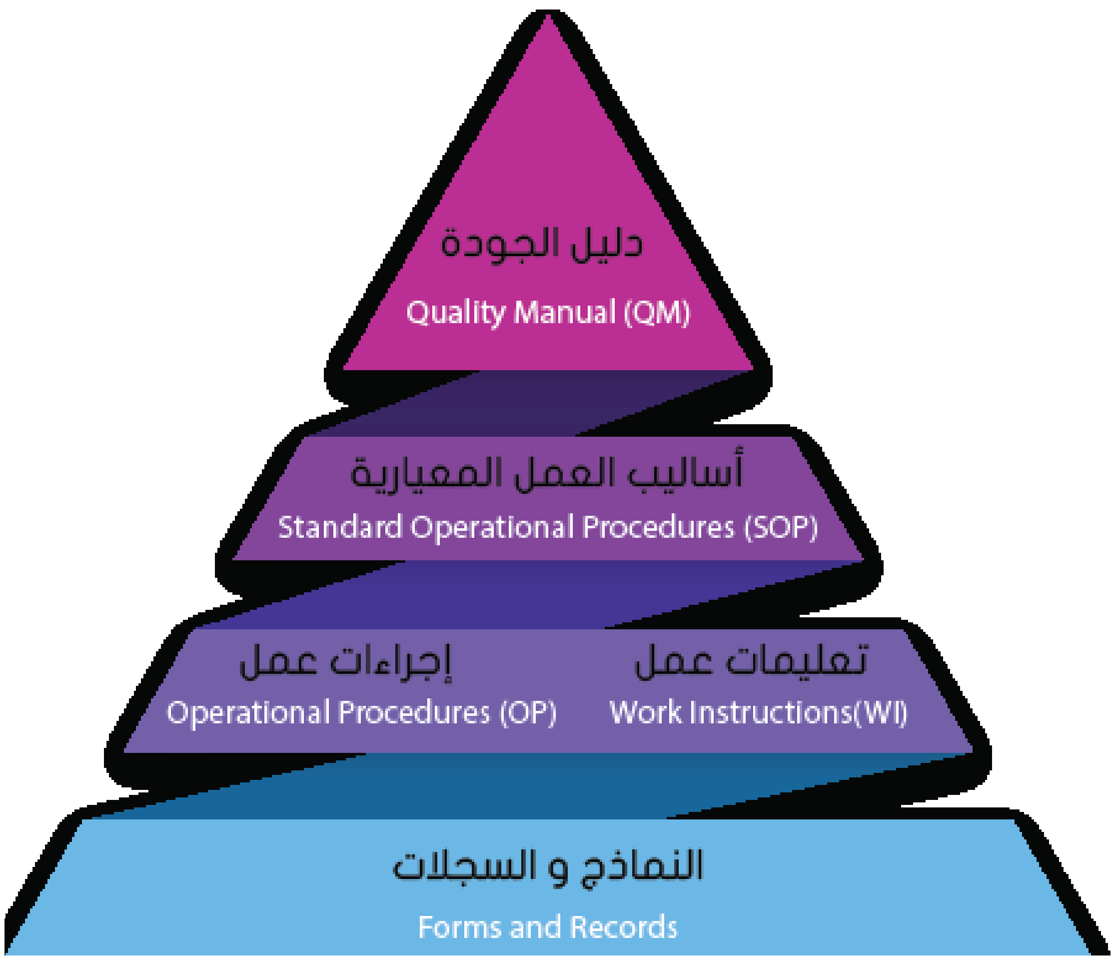
٣. إمكانية توفير المعلومات اللازمة وتحليلها.

فتضمن المؤسسة الإفتائية جودة وتوافر البيانات والمعلومات المطلوبة للباحثين والمتصدرين للإفتاء والمعاونين والمستفتين والمجتمع، ووضع آلية لقيام المؤسسة ببناء وإدارة أصول المعرفة الخاصة بها. وتشمل:

- ضمان أن البيانات والمعلومات متاحة.
- إدارة المعرفة المؤسسية.
- جودة البيانات والمعلومات والمعرفة.

ومن الأهمية بمكان توفير البنية التكنولوجية وربط المؤسسة الإفتائية بشبكة المعلومات الدولية بجانب توافر البنية المعلوماتية من كتب ومجلات متخصصة ونحو ذلك، هذا على نطاق توفير البيانات والمعلومات للباحثين والمتصدرين للإفتاء، أما على نطاق المستفتين فمن الأهمية بمكان توافر موقع إلكتروني للمؤسسة الإفتائية ووضع آليات لاستدعاء الفتاوى المعنية بهم ونحو ذلك.

«دليل الجودة»



وهو دليل يشمل جميع الأساليب والطرق التي تحقق من خلالها المؤسسة الإفتائية رسالتها وخدماتها؛ ويجب أن يُحدَّد في الدليل الإجراءات والأنشطة المستخدمة في تحقيق العملية الإفتائية؛ وذلك للتمكن من مراجعتها وتقويمها بما يتفق مع مبادئ وأسس نظام الجودة.

وفي الملحقات نموذج استرشادي لوثيقتين إحداهما تختص بإدارة المعلومات الموثقة والثانية تختص بإدارة التسجيلات في نظام إدارة الجودة في المؤسسات الإفتائية وتتفاعل كل منهما مع سائر مبادئ إدارة الجودة في المؤسسات الإفتائية.

أما أهم العناصر التي تتطلب إعداد وثائق لنظام إدارة الجودة في المؤسسات الإفتائية – حسب السياسة العامة- فهي ما يلي:

المبـــــدأ	الأســـالـــــيب
(١) المنهجية العلمية	
١	منهج الإفتاء
٢	معتمدات الفتوى
(٢) التركيز على المستفتي والمستفيد	
١	مراجعة تطلعات المستفتين
٢	تقصي آراء المستفتين
٣	إتاحة الخدمة الإفتائية
(٣) إدارة الموارد	
١	تحديد وتوفير الموارد
٢	التدريب
٣	البنية التحتية
٤	ضبط أعمال الحاسب الآلي
٥	ضبط أعمال المكتبة

المبـــــدأ	الأسالـــــــيب
(٤) التركيزعلى العمليات والنتائج	
١	أسلوب الإفتاء المباشر
٢	أسلوب الإفتاء الهاتفي
٣	أسلوب الإفتاء الإلكتروني
٤	أسلوب البحث الإفتائي
٥	أسلوب الإفتاء المكتوب
٦	ضبط أعمال المشروعات
٧	ضبط الأعمال غير المطابقة
٨	الإجراءات التصحيحية/الوقائية
(٥) القيادة البصيرة	
١	إصدار وتوصيل سياسة الجودة
٢	تخطيط الأهداف
٣	المسئوليات والسلطات والاتصال
٤	مراجعة نظام الجودة
٥	المراقبة والقياس
(٦) القرارات القائمة على الأدلة	
١	دليل الجودة
٢	ضبط الوثائق
٣	ضبط التسجيلات
٤	ضبط الإحصاء

المبــــدأ	الأســالـــــيب
(٧) إدارة العلاقات والوصول	
١	إدارة العلاقات
٢	الإعلان والترويج
٣	ضبط الأحداث الخاصة
٤	تصميم وتطوير الوسائل الإفتائية
(٨) التحسين المستمر	
١	تحليل البيانات والتحسين المستمر

وفيما يلي بيان بأهم العناصر التي تتطلب الاحتفاظ بسجلات الجودة في المؤسسات الإفتائية:

العنصـــــــر	السجــــــلات
(١) المنهجية العلمية	
١	سجلات مراحل تطوير منهج الإفتاء
٢	سجلات تطوير معتمدات الفتوى
(٢) التركيز على المستفتي والمستفيد	
١	بيانات المستفتين
٢	تقارير تقصي آراء المستفتين

العنصـــــــــر	السجـــــــلات
(3) إدارة الموارد	
١	خطط تحديد وتوفير وبيانات الموارد البشرية
٢	خطط التدريب
٣	خطط تحديد وتوفير وصيانة البنية التحتية
٤	قوائم الكتب
(٤) التركيز على العمليات والنتائج	
١	سجلات الإفتاء المباشر
٢	ملفات الإفتاء الهاتفي
٣	سجلات الإفتاء الإلكتروني
٤	سجلات البحث الإفتائي
٥	سجلات الإفتاء المكتوب
٦	تقارير الأعمال غير المطابقة
٧	تقارير الإجراءات التصحيحية / الوقائية
(5) القيادة البصيرة	
١	خطط الجودة
٢	تقارير مراجعة نظام الجودة
(٦) القرارات القائمة على الأدلة	
١	سجلات مراحل تطوير دليل الجودة وأساليب وتعليمات ومناهج العمل
٢	الإحصاءات

العنصـــــــر	السجـــــلات
(٧) إدارة العلاقات والوصول	
1	تقارير إدارة العلاقات
٢	سجلات الإعلان والترويج
3	سجلات الأحداث الخاصة
4	سجلات مراحل تطوير الوسائل الإفتائية
(٨) التحسين المستمر	
١	الاقتراحات

المبحث الثاني

مؤشرات قياس الأداء

أصبحت مؤشرات الأداء أداة هامة لإنشاء نظم الجودة في جميع المؤسسات الإنتاجية والخدمية؛ سواء أكانت حكومية أم خاصة؛ لأن هذه المؤشرات تعكس الوضع الراهن لهذه المؤسسات دون أدنى شك، وهذا الأمر هو الأساس في التغيير والتحسين والنهوض إلى واقع أفضل أو المحافظة على وضع متميز قائم.

إن المعرفة والاقتناع بهذه المؤشرات من قِبَل المؤسسة بكل مستوياتها هي النواة الأساسية للتطوير وإرساء مبادئ الجودة؛ فدون هذه المعرفة سوف يكون اليوم مثل الأمس والغد مثل اليوم، وبالتالي سنظل واقفين في أماكننا وسنتخلف في عالم متغير وسريع الحركة يصنع له تاريخًا متجددًا.

ومؤشرات قياس الأداء هي: «معدلات قياسية تستطيع إدارة المؤسسة الإفتائية أن تسترشد بها كأساس للتقييم والمراجعة، وذلك بمقارنة النتائج التي تحققها بتلك المعدلات».

ويمكن تحديد معايير الأداء العامة التالية والتي تُستخدم كأساس للتقييم والمراجعة:

- **الكفـــاءة** : وهي حسن استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام.
- **الفاعليــة**: وهي مدى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف التشغيلية لأقسامها الخاصة.
- **الإنتاجيــة**: وهي قياس العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلات المؤسسة.
- **الجـــودة**: ويتضمن ذلك مقاييس الجودة من خلال تطلعات المستفتي.

ومن الشروط الواجب توافرها في مؤشرات قياس الأداء ما يلي:

- **المباشرة**: بمعنى أن يقيس المؤشر النتيجة التي يسعى لقياسها وأن لا يتم توجيهه لمستوى أعلى أو أقل.
- **الموضوعية**: فالمؤشر يجب أن يكون واضحًا ليس به أي غموض خاصة بالنسبة لما يُراد قياسه.
- **الملاءمــة**: فيجب أن يقيس المؤشر النتيجة المرجوة بطريقة ملائمة.

- **الاحتواء على مقاييس كمية:** فالمؤشرات الكمية هي رقمية بطبيعتها، بينما المؤشرات النوعية هي ملاحظات وصفية.
- **التفصيلية** إذا أمكن لإثبات وجهة نظر معينة حتى تساعد البيانات التفصيلية على متابعة ما إذا كان مجموعات محددة تشارك في نشاطات أو تستفيد منها بشكل آخر.
- **العملية:** خاصة إذا أمكن الحصول على البيانات بطريقة منتظمة وبتكلفة معقولة؛ حيث يطلب المديرون المعلومات التي يمكن جمعها بصفة مستمرة على أن تكون كافية لدعم قراراتهم.

فيتم اختيار وجمع ومواءمة وتكامل البيانات والمعلومات بما فيها الدليل الموضوعي على جودة الفتاوى، والرصد اليومي للأعمال، ورصد الأداء الكلي للمؤسسة ويشمل مدى التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وخطط العمل والقياسات الحاكمة للأداء المؤسسي، ووضع آلية لكيفية استخدام تلك البيانات والمعلومات لمساندة المؤسسة في اتخاذ القرار وفي أعمال الابتكار.

مع وجود آلية لتحليل ومراجعة أداء المؤسسة ومشاركة رئيس هيئة الإفتاء في تلك المراجعات وترجمة نتائج هذه المراجعة في فرص التحسين والابتكار.

وأهم ما تُعنى به المؤسسات الإفتائية في محور مؤشرات قياس الأداء هو وضع مؤشر لقياس جودة الفتاوى، وتمييز هذه الجودة على أنها: الالتزام بالاتجاه الإفتائي المختار في المؤسسة والالتزام بمنهجية الوسيلة الإفتائية، وكذلك وضع مؤشر لقياس مدى رضا المستفتين.

بناء مؤشرات الأداء الرئيسية

تعتمد مؤشرات قياس الأداء في المؤسسة الإفتائية على تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية فيجب أن يلتزم رئيس هيئة الإفتاء ببناء مؤشرات الأداء الرئيسية في المؤسسة؛ حيث سيخلق هذا الالتزام بيئة ديناميكية تساعد على ازدهار المشاريع.

وقبل أن يتم هذا الالتزام فإن رئيس هيئة الإفتاء والمديرون بحاجة إلى الإدراك التام والفهم الكامل لأهمية رصد ومتابعة مؤشرات الأداء الرئيسية كنوع من المهام اليومية.

- إعطاء تغذية راجعة حول عوامل النجاح المهمة المقترحة.
- يكون فريق الإدارة العليا متاحًا لمقابلات فريق إعداد مؤشرات الأداء الرئيسية التي تؤدي للنجاح.
- زيارة المؤسسات الأخرى التي تستخدم مؤشرات الأداء الرئيسية.
- التأكد من حصول فريق إعداد مؤشرات الأداء الرئيسية على الدعم لبناء قواعد البيانات وأنظمة التقارير.

وينبغي أن تستفيد أنظمة التقارير من البرمجيات البسيطة المتاحة، حيث يمكن استخدامها لسد الفجوة لحين استبدالها خلال عام أو نحو ذلك منذ بداية المبادرة بواسطة أنظمة أكثر قوة مثل التطبيقات المتخصصة لبطاقة الأداء المتوازن أو نظام معلومات تنفيذية جديد، والذي سيصبح القاطرة الأولية لتسجيل وإعداد تقارير عن مؤشرات الأداء الرئيسية.

تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية التي تؤدي إلى النجاح:

تعتبر عوامل النجاح المهمة هي قائمة القضايا أو جوانب الأداء التنظيمي التي تحدد صحة وحيوية ورفاهية المؤسسة في الوضع الراهن.

والمعرفة والتواصل وقياس التقدم الخاص بعوامل النجاح المهمة في المؤسسة هو حجر الزاوية للإدارة، وهناك بعض الفوائد الجمة التي تنتج عن معرفة عوامل النجاح المهمة الخاصة بالمؤسسة الإفتائية وهي:

- تستطيع من خلالها تهميش أو حذف المقاييس التي ليس لها علاقة أو تأثير على عوامل النجاح المهمة.
- تمكِّن الموظفين من معرفة ما ينبغي القيام به بناء على الأولوية، وبالتالي سترتبط أعمالهم اليومية

باستراتيجيات المؤسسة.

- ستؤدي إلى تقليص عدد التقارير التي يتم إنتاجها في جميع أنحاء المؤسسة، حيث سيتضح الآن أن العديد من هذه التقارير غير ضروري أو غير ذي صلة.
- تشجع على إنتاج تقارير مختصرة وواضحة للعرض على مجلس الإدارة والإدارة العليا وذلك بناءً على التقدم في عوامل النجاح المهمة.

وفيما يلي أهم عوامل النجاح للمؤسسة الإفتائية:

١. أن يُنظر إلى المؤسسة الإفتائية في المجتمع على أنها الاختيار الأول من بين جهات الإفتاء.

٢. المشاركة في الاستقرار المجتمعي.

٣. المشاركة في مواجهة التطرف.

٤. نشر المعرفة الدينية.

٥. علاقات عمل جيدة من منظمات المجتمع المحلي الرئيسية.

٦. مطابقة سائر الفتاوى لمنهج المؤسسة.

٧. إنجاز الفتاوى في الأوقات المحددة.

٨. زيادة عدد الفتاوى.

٩. شمولية الخدمة الإفتائية لسائر أبواب التشريع.

١٠. زيادة عدد المنتجات المطبوعة والإلكترونية.

١١. زيادة تكرار الاستفتاء من أفراد أو جهات.

١٢. استقطاب الباحثين ذوي الكفاءة العلمية.

١٣. الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا ذات العلاقة.

١٤. إنجاز المشاريع في الوقت المحدد ووفق الميزانية.

١٥. تشجيع الابتكار ذي العلاقة بالإفتاء.

١٦. تحسين الجودة.

١٧. صيانة الأصول في الوقت المناسب.

١٨. تدفق للمعلومات بطريقة غير ورقية مع سائر المتعاملين.

١٩. إدخال خدمات جديدة.

٢٠. اكتساب جمهور مستفتين جديد.

٢١. تقدير دولي إيجابي للمؤسسة.

٢٢. هذه طائفة من عوامل النجاح للمؤسسة الإفتائية، وهي عوامل كثيرة ومتعددة المجالات.

وفيما يلي بيان بالمعلومات الإحصائية المتعلقة بمؤشرات الأداء والمؤثرة في اتخاذ القرارات في المؤسسة الإفتائية:

مقياس الأداء	دورية القياس يوميًا، أسبوعيًا، شهريًا	النطاق الزمني (الماضي، الحالي، المستقبل)
الاستفتاءات التي لم تُجَب في سائر الإدارات الإفتائية	يومي	حالي
شكاوى جهات الاستفتاء الرئيسية	يومي	حالي
معدل العزوف عن الاتصال بمركز الاتصال – عزوف المتصلين	يومي	حالي
شكاوى المستفتين التي لم تُحَل	يومي	حالي
الاستفتاءات التي لم يتم الجواب عنها من المكالمة الأولى	يومي	حالي
الرد على المكالمات من أول مرة (لم يتم تحويلها إلى متصدر آخر للإفتاء)	يومي	حالي
المكالمات التي في الانتظار للرد عليها لأطول من عدد معين من الثواني	يومي	حالي

مقياس الأداء	دورية القياس يوميّا، أسبوعيّا، شهريّا	النطاق الزمني (الماضي، الحالي، المستقبل)
عدد من المبادرات التي اكتملت نتيجة للاستجابة لآخر مسح خاص برضا المستفتين.	لمدة ثلاثة أشهر بعد المسح	ماضي
تكلفة تصحيح جودة – إعادة الصياغة، الرفض، تكاليف معالجة الشكاوى	شهري	ماضي
عدد المستفتين الجدد (معدل جذب الإدارة الإفتائية لمستفتين جدد)	شهري	ماضي
الاتصالات المباشرة لكبار جهات الاستفتاء في الشهر (متوسط عدد من الاتصالات التي تمت مع كبار جهات الاستفتاء)	شهري	ماضي
عدد من الزيارات التي تتم لكبار العلماء والمستفتين في الشهر الماضي	شهري	ماضي
مبيعات المنتجات الإفتائية للمؤسسة من كتب وبرامج ونحوها	شهري	ماضي
النسبة المئوية للمشاريع التي تمت في موعدها	شهري	ماضي
ذكر اسم المؤسسة في الوسائل الإعلامية ونحوها	ربع سنوي	ماضي
معامل ولاء المستفتين (٪ من المحافظة على المستفتين داخل الفئات المختلفة)	ربع سنوي	ماضي
الحصة المجتمعية (نسبة المستفتين الموالين للمؤسسة من المجتمع)	ربع سنوي	ماضي
متوسط الوقت المستغرق من طلب الفتوى المكتوبة حتى تسليمها	أسبوعي	ماضي

مقياس الأداء	دورية القياس يوميًا، أسبوعيًا، شهريًا	النطاق الزمني (الماضي، الحالي، المستقبل)
عدد الفتاوى غير المنضبطة منهجيًّا	أسبوعي	ماضي
المشاريع المتأخرة والمعلقة (المشاريع الكبرى فقط)	أسبوعي	ماضي
التاريخ المخطط فيه استكمال الأعمال المتأخرة (المشاريع الكبرى فقط)	أسبوعي	ماضي
طلبات الفتاوى التي أُلغيت بسبب ما	أسبوعي	ماضي
تسليم الفتاوى في وقت متأخر	يومي	ماضي
عدد البيانات الصحفية التي نُشِرَت	شهري	ماضي
عدد مشاريع الرعاية في الأشهر الـ ١٢ الماضية من قبل المؤسسة	ربع سنوي	ماضي
عدد الطلاب الشرعيين الذين يتم توظيفهم خلال العطلة الدراسية	ربع سنوي	ماضي
مؤشر التمكين، عدد من الموظفين والمديرين الذين يقولون إنهم تم تمكينهم (من المسح الخاص بالموظفين)	عند كل مسح للموظفين	ماضي
تصنيف التوظيف (مسح على جميع الموظفين الجدد)	عند كل مسح للموظفين	ماضي
الرضا تجاه التوازن بين العمل والحياة خارج العمل (من المسح الخاص بالموظفين)	عند كل مسح للموظفين	ماضي
تحليل التغيب عن العمل	شهري	ماضي

مقياس الأداء	دورية القياس يوميّا، أسبوعيّا، شهريّا	النطاق الزمني (الماضي، الحالي، المستقبل)
الجداول الزمنية وفاعلية حل شكاوي الموظفين	شهري	ماضي
مدة الخدمة للموظفين الذين تركوا العمل (أقل من سنة، ٢-٥ سنوات ٦ – ١٠ سنوات، ... الخ)	شهري	ماضي
قيد الموظفين حسب النوع (الاستقالات، نهاية العقد، الموظفين المؤقتين، الإنهاء)	شهري	ماضي
عدد المتقدمين للعمل بالمؤسسة	ربع سنوي	ماضي
عدد الحضور لفعاليات المؤسسة خلال ربع السنة الماضي	ربع سنوي	ماضي
عدد فاعليات التقدير والجوائز التي تُمنَح للموظفين والمخطط لها خلال الأسابيع الأربعة، والأسابيع الثمانية القادمة	أسبوعي	مستقبل
عدد الموظفين الذين تم تقديرهم في الأسبوع الماضي، الأسبوعين الماضيين، الشهر الماضي	أسبوعي	ماضي
عدد من المبادرات التي نفذت استجابة لمسح خاص برضا الموظفين	أسبوعيًّا لمدة أربعة أشهر بعد إجراء مسح الموظفين	ماضي
عدد التحسينات التي أُدخلت على المنتجات الإفتائية الحالية	شهري	ماضي
ساعات انقطاع الخدمة الإفتائية في الشهر الماضي	شهري	ماضي

مقياس الأداء	دورية القياس يوميّا، أسبوعيّا، شهريّا	النطاق الزمني (الماضي، الحالي، المستقبل)
زمن دورة إنتاج الفتوى (الوقت في كل مرحلة)	شهري	ماضي
مشاكل الجودة بسبب فشل المعدات	شهري	ماضي
٪ الوقت الذي قضاه مطورو تكنولوجيا المعلومات في البرمجة (باستثناء الوقت الإداري، ... إلخ)	شهري	ماضي
٪ النفقات على التكنولوجيا الرأسمالية هذا العام	شهري	ماضي
تعطل النظام الرئيس خلال ساعات الدوام الرسمي	شهري	ماضي
معدلات استخدام الموجودات من الآلات الرئيسة	شهري	ماضي
نفقات تطوير الأعمال/ النفقات الإدارية	شهري	ماضي
آخر تحديث لصفحة الإنترنت	شهري	ماضي
نسبة المعاملات اليدوية إلى المعاملات الآلية ا لا لكتر و نية	شهري	ماضي
عدد اجتماعات فريق الإدارة في الأسبوع الماضي (أو عدد اجتماعات الإدارة المخطط عقدها في الأيام الخامسة القادمة)	شهري	ماضي
عدد الموظفين	شهري	ماضي
عدد مرات التراجع عن أشياء مقررة خلال الشهر	شهري	ماضي
٪ردود الفعل الإيجابية من الموظفين بعد حضور اجتماعات (كل لقاء يتم تقويمه عبر الإنترنت)	شهري	ماضي

مقياس الأداء	دورية القياس يوميّا، أسبوعيّا، شهريّا	النطاق الزمني (الماضي، الحالي، المستقبل)
مقاييس السلامة – الحوادث، الأيام المهدرة بأسباب	شهري	ماضي
الوقت الذي يستغرقه الفريق في أنشطة تحسين الجودة	شهري	ماضي
تغييرات البرمجة الخاصة بالتطبيقات الجاهزة للاستخدام والمبررة	شهري	ماضي
عدد التحسينات على المنتجات في الشهر	شهري	ماضي
الصيانة المخطط لها مقابل غير المخطط لها	شهري	ماضي
الوقت المستغرق في البحث والتطوير	ربع سنوي	ماضي
عدد المدربين على الإفتاء	ربع سنوي	ماضي
الموظفون المتغيبون عن العمل لأكثر من ثلاثة أسابيع ولديهم برنامج للعودة إلى العمل	أسبوعي	ماضي
عدد المراجعات التي ما زالت معلقة بعد انتهاء الكتب والبرامج والفتاوى	أسبوعي	ماضي
عدد التقارير / الوثائق المتأخرة	أسبوعي	ماضي
مشاكل الجودة التي تعزى إلى التصميم	أسبوعي	ماضي

مقياس الأداء	دورية القياس يوميّا، أسبوعيّا، شهريّا	النطاق الزمني (الماضي، الحالي، المستقبل)
الموظفون المعاد تأهيلهم ٪ إلى قوة العمل التي تتطلب إعادة تأهيل	من المسح الخاص بالموظفين	ماضي
عدد ساعات التدريب التي تم حجزها في الشهر المقبل، ٢-٣ أشهر ٤-٦ في المقررات الخارجية/ الداخلية	شهري	مستقبل
٪ الموظفون الذين يتعاملون مع المستفتين ولديهم صلاحية للدخول على معلومات المستفتين على الإنترنت	شهري	ماضي
٪ الموظفون الذين تفاعلوا مع المستفتين	شهري	ماضي
٪ مراجعة أداء الإنجاز في الموعد المحدد	شهري	ماضي
٪ مراجعة أداء المتصدرين للفتوى والباحثين التي أنجزت	شهري	ماضي
متوسط التناوب السنوي لأيام التدريب بواسطة الفريق الرئيس	شهري	ماضي
عدد الموظفين الذين تم الاستغناء عنهم نتيجة للأداء أو مشكلات أخرى	شهري	ماضي
عدد المديرين الذين تلقوا تدريبًا عن إدارة الأداء	شهري	ماضي
عدد الترقيات الداخلية في ربع السنة الماضي	شهري	ماضي
الموظفون الملتحقون / الموظفون غير الملتحقين حتى الآن بدورة تدريبية داخلية	شهري	ماضي

النطاق الزمني (الماضي، الحالي، المستقبل)	دورية القياس يوميّا، أسبوعيّا، شهريّا	مقياس الأداء
ماضي	شهري	عدد التحسينات المقترحة من الموظفين حسب فرق العمل
ماضي	شهري	تدريب أيام هذا الشهر
مستقبل	ربع سنوي	عدد الدورات التدريبية الداخلية المزمع عقدها في الشهر المقبل ٢-٣-٤-٦ أشهر المقبلة
ماضي	ربع سنوي	عدد العاملين الحاصلين على تعليم عالٍ
ماضي	ربع سنوي	متوسط عدد سنوات خدمة الموظفين في المؤسسة
ماضي	ربع سنوي	عدد الموظفين المعتمدين لشغل وظائف إفتائية بكفاءة عالية أو مواقع وظيفية
ماضي	ربع سنوي	عدد سنوات الخبرة المتراكمة للفريق الإداري الحالي
ماضي	ربع سنوي	عدد المستخدمين الحالي لنظام ما
ماضي	ربع سنوي	نسبة الاقتراحات التي قدمت إلى الاقتراحات التي نفذت
ماضي	ربع سنوي	مجموع الساعات التي يقضيها الموظفون في التوجيه
ماضي	ربع سنوي	عدد الأوراق البحثية المنتجة
ماضي	نصف سنوي	عدد الموظفين الذين تحسَّنت مهاراتهم خلال الأشهر الستة الماضية

المبحث الثالث

التغذية العكسية

التغذية العكسية للمؤسسة الإفتائية هي عبارة عن تقييم المجتمع للخدمة الإفتائية التي تقدمها المؤسسة أوهي ردود فعل المستفتين تجاه ما تقدمه المؤسسة من خدمات إفتائية من أجل تحسين الجودة.

والتغذية العكسية في الإدارة من أهم العوامل التي أصبحت المؤسسات تعتمد عليها.

ويوجد قسمان من التغذية العكسية في المؤسسات الإفتائية:

القسم الأول: التغذية العكسية من الموظف سواء كان من المتصدرين للإفتاء أو الباحثين أو المعاونين؛ حيث يُبيِّن للإداريين مدى رِضا الموظف عن المؤسسة وأعمالها؛ ومدى حبه للمؤسسة وللعمل الذي يقوم به. وتستخدم الإدارة هذه المعلومات في تحسين بيئة العمل؛ ومحاولة تطويرها بما يتناسب مع متطلبات الموظفين، حتى يُعطوا كل ما يستطيعون من مجهود لخدمة مصلحة المؤسسة.

القِسم الثاني: التغذية العكسية من المستفتين، وهي أهم تغذية عكسية بالنسبة للمؤسسة بمُختلَف قطاعاتها، ويُقصد بها هنا تلك المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة الإفتائية من المستفتين، والتي تتعلق بمستوى رضاهم عن الخدمة الإفتائية ومدى إشباع تطلعاتهم وتوقعاتهم؛ وبالتالي تعتبر التغذية العكسية هنا بمثابة النذير الذي يمكن للمؤسسة الإفتائية من خلاله التعرف على تقييم المستفتين لها كما تعتبر التغذية العكسية وسيلة فعالة تستخدم نتائجها في عملية التحديث والتحسين المستمر للجودة في المؤسسات الإفتائية، وذلك من خلال توفير شبكة الاتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعاملات المطلوبة في الوقت الملائم والتي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في المؤسسة الإفتائية.

الفصل السابع

إدارة العلاقات والوصول

المبحث الأول

إدارة العلاقات

تشمل علاقات أية مؤسسة نوعين من العلاقات: داخلية وخارجية؛ فينبغي أن تحدد المؤسسة الإفتائية الاتصالات الداخلية والخارجية بما في ذلك:

- علام اذا ستتواصل؟
- لماذا التواصل؟
- متى التواصل؟
- مع من يجب التواصل؟
- كيفية التواصل؟
- من يتصل؟

ففي العلاقات الداخلية يجب أن توجد آلية واضحة بخصوص التنسيق والاتصال بين الإدارات والمتصدرين للفتوى والباحثين وسائر العاملين في المؤسسة.

وتحدد المؤسسة الإفتائية وتنفذ ترتيبات فعالة للتواصل مع المستفتين وسائر الأطراف الأخرى فيما يتعلق بما يلي:

- تصميم ومحتوى وتسليم النتاج الإفتائي.
- طلبات النتاج الإفتائي.
- تعليقات المستفتين وغيرهم بما في ذلك الشكاوى واستقصاءات الرضا.
- كما يجب ضبط العلاقات بما يتعلق بمكاتب الإفتاء التابعة للمؤسسة إن وجدت.

وعلى مستوى العلاقات الخارجية ينبغي رصد المؤسسات والشخصيات والهيئات والجهات التي تُعنى المؤسسة بالتواصل معها، ويكون لكل منها ملف، ويحرص على تحديثه باستمرار ليتكون لدى المؤسسة قاعدة من العلاقات تعدل ثروة حقيقية.

ومن أهم العلاقات التي تحتاج إلى تنسيق وضبط العلاقة بين المؤسسة الإفتائية وبين سائر هيئات ودور الإفتاء والمجامع الفقهية.

وتسمح المؤسسة الإفتائية الفعالة عباء إشراك المعنيين في اقتراح أساليب واغتنام فرص لتوثيق الصلة وفتح التعامل وتوثيق غرس التبادل في الخبرات والمنتجات واكتساب الثقة.

ومن مظاهر النجاح للعلاقات الخارجية البناءة تحويل الشخص أو الجهة إلى شريك يعمل لمصلحة المؤسسة الإفتائية.

الوصــــول

من مبادئ الجودة في المؤسسات الإفتائية السعي نحو تمكين المستفتي من الوصول إلى الحكم الشرعي الصحيح لما يقع له من مسائل، وهذا الحكم الشرعي المنشود هو ما تقدمه المؤسسة الإفتائية كما يحدده منهجها الإفتائي.

ويقوم هذا التمكين على طريقتين متكاملتين هما:

- **الأول:** بناء الصورة الذهنية الحسنة عن المؤسسة الإفتائية لتكون هذه الصورة دافعًا ليتوجه المستفتي لها.
- **الثاني:** توفير الوسائل الإفتائية التي تحفز المستفتي لطلب الفتوى من المؤسسة وتيسر له الوصول للفتوى.

وفيما يلي بيان كل طريقة هاتين الطرقتين:

الطريقة الأولى: بناء الصورة الذهنية الحسنة

إن أداء رسالة المؤسسة الإفتائية يرتبط بتحقيق هدفها في الوصول إلى أكبر عدد من المستفتين وزيادة حصتها منهم في النطاق الإفتائي؛ وتعمل المؤسسة الإفتائية على تحقيق هذا باتباع عدة وسائل؛ منها بناء صورة ذهنية حسنة عن المؤسسة كمرجع إفتائي معتمد علميًّا ومصدر إفتائي سهل الوصول منظم إداريًّا.

وبناء الصورة الذهنية الحسنة باختصار هو إيجاد تصور ذهني في عقول وأذهان المستفتين المستهدف خدمتهم عن الخدمة الإفتائية في المؤسسة؛ فعندما يرى المستفتون أي شيء متعلق بها تتبادر إلى أذهانهم مجموعة من المزايا والصفات المرتبطة بالخدمة الإفتائية، وكلما كانت الصورة الذهنية محددة ودقيقة وتربط الخدمة بصفة واحدة قوية جدًّا نجحت في تحقيق أهدافها، ويتم تطوير الصورة الذهنية وبناؤها في وقت كبير، وهي نتاج استراتيجية منتظمة محددة، وتتعاون

المؤسسة الإفتائية والعديد من الحملات الترويجية وحملات العلاقات العامة في إطار تحقيق الصورة الذهنية المطلوب إيصالها إلى المستفتين.

وتطوير الصورة الذهنية أمر ليس باليسير ويستهلك زمنًا طويلًا لكي يتم بالكيفية والنوعية الصحيحتين.

ويزداد الأمر صعوبة عند بناء الصورة الذهنية للمنتج الإفتائي أكثر منها في المنتجات السلعية؛ إذ الصورة الذهنية للسلعة يمكن ربطها بلون خاص لغلاف السلعة أو شكل ما، ولكن في النتاج الإفتائي فإنه يتم ربط الصورة الذهنية التي هي غير ملموسة بالخدمة الإفتائية التي من خصائصها أيضًا أنها غير ملموسة؛ كما أن المؤسسة الإفتائية يقع على عاتقها جزء كبير من مسئولية بناء الصورة الذهنية للخدمة الإفتائية بها، وبثبات وقوة واستمرارية المؤسسة الإفتائية في بناء الصورة الذهنية تصل إلى ثقة المستفتين بها وولائهم لها فلا يعنيهم إلا اسم المؤسسة للوثوق في بالفتوى.

وبصفة عامة تعد قضية بناء الصورة الذهنية للخدمة الإفتائية في المؤسسة من أصعب التحديات التي تواجهها المؤسسات الإفتائية؛ كما أن مجرد الإبقاء عليها يعد تحديًا كبيرًا في ظل ظروف منافسة التيارات المنتشرة في المجتمعات كافة.

وهذه الصورة الذهنية تقوم على عدة عناصر، هي:

أولًا: سلوك مقدمي الخدمة:

لا ريب في صدق المقولة المشهورة «الانطباعات الأولى تدوم» ويتعاظم شأن هذه المقولة عند سؤال أحد المستفتين عن الخدمة الإفتائية في المؤسسة؛ فهو لا يحكي بالتفصيل عن موظف الاستقبال أو المتصدر للفتوى أو البيئة الإفتائية، وإنما يرد ردًّا قاطعًا بانطباع جيد أو سيئ؛ إلا في حالة سؤاله عن التفاصيل فيبدأ بسرد ما رآه وما استشعره أثناء وبعد تقديم الخدمة الإفتائية.

بل ولا الأخطر من ذلك أن تلك الانطباعات ينطبق عليها القاعدة التي مضمونها أن تكلفة إصلاح الانطباعات الأولى عن خدمة ما؛ سواء كانت هذه التكلفة من المال أو الوقت أو الجهد المبذول؛ أكبر بكثير من تكلفة إعطاء انطباعات جيدة من اللحظات الأولى للقاء الخدمي؛ بالإضافة إلى أن هناك مخاطرة كبيرة ألا وهي أنه قد ينجح إصلاح الانطباعات أو قد يفشل.

لذا فإنه لابد من القيام بالخدمة الإفتائية على أكمل وجه من البداية لتجنب أخذ الانطباعات السلبية عن المؤسسة الإفتائية بأكملها.

وفي المؤسسات الإفتائية يتكون الانطباع الأول عادة لأي مستفتٍ من اللقاء الخدمي الأول في الوسيلة الإفتائية؛ حيث تبدأ اللحظات الأولى لتقديم الفتوى، ويتم رسم هذه الانطباعات من خلال التعامل مع المؤسسة متمثلة في البيئة المحيطة وموظف الاستقبال ثم المتصدر للفتوى ومدى التنظيم والسرعة والدقة التي تتسم بها الفتوى.

فعلى سبيل المثال يقوم المستفتي بدخول الموقع الإلكتروني للمؤسسة الإفتائية للحصول على فتوى، وهنا يبدأ تكون الانطباعات لديه عن المؤسسة ومدى إنجازها في تقديم الفتوى، ثم تتكون لديه صورة ذهنية عامة قد تكون جيدة أو سيئة، وتعد تلك الصورة أخطر ما يكون؛ لأن الصورة الذهنية التي تتكون لدى هذا المستفتي تمتد إلى النطاق الإفتائي بأكمله، بل يبدأ في حكمه على الدولة ككل إن كانت متطورة أو لا توافق في أدواتها ثورة المعلومات، وتبعًا لذلك قد يتخذ المستفتي قرار التواصل مع المؤسسة الإفتائية فيما يستقبل من أسئلة أو التوجه لجهات أخرى لاستفتائها.

ثانيًا: الترويج:

يساعد الترويج للمؤسسة وخدماتها في تحقيق أهداف المؤسسة الإفتائية، فكثيرًا ما يعد المصدر الأساسي في توجيه المستفتين نحو المؤسسة، فالمستفتين كثيرًا ما يعتمدون على شهرة المؤسسة في توجيه أسئلتهم الفقهية.

ويتحقق هذا الترويج بالوسائل التقليدية من نشرات وإعلانات مرئية ومسموعة؛ فالإعلان أو الإشهار هو أحد أهم وسائل اتصال المؤسسة الإفتائية بالمحيط الخارجي، وهو من الأنشطة الإعلامية التي لا بد منها في المؤسسات الإفتائية لبناء الصورة الذهنية الإيجابية المميزة والحصول على الدعم المجتمعي في عملها وأدائها لرسالتها وكسب ولاء المستفتين.

والإعلان هو فن التأثير في الناس لتغيير عاداتهم أو قناعاتهم نحو خدمة أو سلوك محدد عبر عرض بعض الجوانب المميزة بموضع الإعلان، وهو فن قديم يتطور تطورًا ذاتيًّا بالتطور التقني الذي نصل إليه، فمع التطور الكبير الذي أحدثه الحاسب الآلي في عالمنا اليوم، انعكس ذلك بدوره على عالم الإعلان فأصبح تصميم الإعلانات وإخراجها وقنوات توصيلها يتسم بالكثير من التطور والجاذبية والتحديث. ويمكن تقسيم الإعلانات إلى عدة أنواع تبعًا للهدف الذي ينشده كل نوع من الإعلان:

١. **الإعلان التعليمي:** ويتعلق بتسويق الخدمة الجديدة التي لم يسبق لها وجود في السوق من قبل؛ مثل تعليم المستفتي كيفية الإفتاء عبر موقع المؤسسة الإلكتروني.

٢. **الإعلان الإرشادي أو الإخباري:** ويهدف إلى إخبار الجمهور بالمعلومات التي تُيسر له الحصول على الشيء المُعلَن عنه بأقل جهد ممكن وفي أقصر وقت وبأقل نفقات، وفي إرشاد الجمهور إلى كيفية إشباع حاجاته؛ ومثاله في المؤسسات الإفتائية: قيام المؤسسة الإفتائية بإرشاد الجمهور لكيفية الحصول على فتوى مكتوبة موثقة.

٣. **الإعلان الإعلامي:** ويعمل على تقوية تقديم الخدمات أو إحدى المنشآت أو تقوية الصلة ونشر الثقة بين الجمهور والخدمة، ومثاله في المؤسسات الإفتائية: حملات التوعية الإفتائية.

٤. **الإعلان التذكيري:** وهو عن خدمات أو أفكار أو منشآت معروفة بطبيعتها وخصائصها للجمهور بقصد تذكيره بها، ومثاله: تذكير المواطنين بموعد إعلان نتيجة رؤية هلال شهر رمضان.

ومن أشهر أنواع الإعلانات وفقًا لنوع الوسيلة الإعلانية:

الإعلانات المطبوعة: الأقدم بين فنون الإعلان وهي إعلانات غير مباشرة لأنه لا يمكن تحديد الفرد المستهدف منها بدقة كإعلانات الصحف والمجلات والدوريات والمنشورات والملصقات.

- **الإعلان المباشر:** ومنه الكتيبات والمطويات التي ترسل بالبريد لأشخاص بعينهم.
- **الإعلانات المسموعة:** المرئية وهي إعلانات التلفاز والراديو ودور السينما.
- **الإعلانات الخارجية:** في الشوارع والمعارض والإعلانات على جوانب الحافلات العامة والقطارات ومحطات المترو.
- **إعلانات الإنترنت:** وهو الأكثر انتشارًا حاليًّا نظرًا لأهمية شبكة المعلومات العالمية بوصفها وسيطًا إعلاميًّا هائلًا ويكون الإعلان في شكل مسموع ومرئي وتفاعلي.
- **إعلانات الهاتف الجوال:** كالرسائل القصيرة، وقد بات هذا النوع من الإعلان وسيلة إعلانية مهمة بعد ازدياد عدد مستخدميه حول العالم.

ثالثًا: العلاقات العامة:

تعد العلاقات العامة وظيفة إدارية عليا ووسيلة من وسائل تشكيل الرأي العام في جميع المجالات، ولها تأثير غير مباشر وتستخدمها الهيئات والأجهزة الحكومية بصفتها استراتيجية مهمة كونها توفر الفرص للوصول إلى أهداف تلك الهيئات.

والوصول إلى أهداف المؤسسة الإفتائية بواسطة استراتيجية العلاقات العامة يكون عبر:

القيام بأنشطة العلاقات العامة بجذب الانتباه في المجتمعات المختلفة داخل الدولة وخارجها لسمعة المؤسسة الإفتائية ببناء سمعة جيدة لها عند المستفتين مع تحسين سمعة المتصدرين للإفتاء والباحثين الدائمين.

توفير فرص اتصال جيدة مع جمهور المستفتين والحصول على ثقة الأوساط الاجتماعية من خلال التحدث عن أنشطة المؤسسة الإفتائية وبناء نشاطات مشتركة مع وسائل الاتصال والإعلام الجماهيرية عن طريق تقديم المعلومات.

في حالة توجيه الانتقادات العلنية للمؤسسة الإفتائية فإن العلاقات العامة تقوم بتحسين العلاقات الاجتماعية وإقامة علاقات إيجابية داخل المؤسسة بعد تجاوز أي أزمة أو تصرف غير لائق تتعرض له المؤسسة. وقد ترجع أسباب العلاقة السلبية بين المستفتين والمؤسسة الإفتائية إلى تجاهل الخدمات الإفتائية للتطلعات ومصالح المستفتين وحاجاتهم بعدم التيسير الذي هو من مطالب التشريع الإسلامي؛ وانغلاق نشاطات بعض المؤسسات عن الأوساط الاجتماعية.

إعلام المستفتين عن البيانات التي تُعنى بها المؤسسات الإفتائية كتحديد مطالع الشهور ونحو ذلك وكذلك إعلامهم عن الخدمات الجديدة للمؤسسة.

إن تبني استراتيجية جيدة للعلاقات العامة يدعم الفاعلية الإدارية للمؤسسة الإفتائية؛ إذ لا يمكن للإعلانات وحدها تغيير الصورة المتشكلة لدى المستفتين؛ بل تحتاج إلى عمل مؤثر تقوم به أجهزة العلاقات العامة من خلال إجادة التحدث عن الأنشطة الدينية والوطنية للمؤسسة الإفتائية في الوسائل الإعلامية الجماهيرية المقروءة والمسموعة على المستويات العالمية والإقليمية والمحلية، وزيادة الموارد لتجاوز العقبات التي تواجه تحقيق الأهداف الموضوعة عبر العمل المشترك بين الأجهزة الحكومية والمجتمعات ومتابعة دراسة الرأي العام ومواقفه؛ وتحليل ردود أفعاله المتعددة في المواقف المختلفة. ومن هنا يتضح الاختلاف بين العلاقات العامة والإعلانات فعلى الرغم من أن كلتيهما تعمل

على بناء الصورة الذهنية فإن الإعلان يقتصر على الخدمات المقدمة في حين أن استراتيجية العلاقات العامة تمتد لتشمل الصورة الذهنية للمؤسسة نفسها لأنها تعتمد على الوعي وعمل قنوات الاتصال التي تقدم صورة المؤسسة عبرها بشكل يواكب تطلعات المستفتين بمختلف الأوساط الاجتماعية.

وتتناول استراتيجية العلاقات العامة توصيل الرسالة من المؤسسة الإفتائية إلى جمهور المستهدفين من خلال وسائل مناسبة لاهتمامات هذا الجمهور وذات تأثير كبير مما يتطلب فهم هذا الجمهور جيدًا وفهم اهتماماته وامتلاك الرؤية الكافية التي تحتاج إليها المؤسسة الإفتائية لاحتراف إعداد رسالة مبتكرة ومقنعة تؤثر في استراتيجية حملة العلاقات العامة الخاصة بها.

ويتحقق ذلك من خلال عدة وسائل مثل:

- **النشر:** ويعني إعدد فريق متخصص بخبرات عالية من العلاقات العامة ليقوم بنشر العديد من المطبوعات والمجلات المتخصصة في مجال الإفتاء.
- **إدارة الفعاليات:** أحد قنوات العلاقات العامة كتنظيم المعارض والمؤتمرات، وتتم عبر فريق إدارة الفعاليات، وهم نخبة محترفة من المسوقين من ذوي الكفاءة والخبرة على المستويين المحلي والعالمي.
- **الإعلام الجديد:** انتشر مع انتشار تطبيقات الحكومة الإلكترونية ويتميز بالإبداع والابتكار والتجديد لكل مجالات عمل المؤسسة عبر الفضاء التفاعلي. ويتطلب مواكبة لكل التطورات التقنية وسبل التطوير والاستثمار عن طريق هندسة خطة عمل ووضع استراتيجيات خاصة بمشاريع المؤسسة وتنسيقها وتنفيذها بما يتناسب مع توجهات المستفتين وأهدافهم.

رابعًا: المؤتمرات والندوات:

تقوم بعض المؤسسات الإفتائية في سبيل الارتقاء بالمجال الإفتائي بعقد الندوات ورصد الجوائز العلمية ودعوة رجال الشريعة والمستفتين للمؤتمرات، ومن أهداف المؤسسات الإفتائية من هذه الفعاليات تعريف المستفتين بالخدمات الإفتائية التي تقدمها.

وتعتمد صياغة استراتيجية فعالة في هذا المجال بشكل رئيسي على خبرة الموظفين وطاقم العمل المحترف لدى المؤسسة الإفتائية، إضافة إلى قدرتها على التنظيم وإدارة الندوات والمؤتمرات وتوظيف أحدث الأبحاث والدراسات وأحدث التقنيات لإنجاح جميع الأحداث المهمة التي تقوم بتنظيمها من خلال علاقات دولية وإقليمية واسعة ومؤثرة.

وتتلخص خطوات الاستراتيجية في التالي:

١. الدراسات الاستشارية قبل إقامة الحدث.

٢. الدراسات الاستقصائية حول نجاح الحدث.

٣. الدراسة التسويقية.

٤. الدراسة والإجراءات التنظيمية.

٥. إعداد وتنفيذ برنامج خدمات ما قبل الحدث.

٦. إعداد وتنفيذ الاستراتيجية أثناء الحدث.

٧. إعداد وتنفيذ برنامج ما بعد الحدث.

٨. إدارة المؤتمرات الصحفية والحملة الإعلانية بوصفها إحدى وسائل الإعلان.

٩. إدارة برنامج المؤتمر وخدمات المحاضرين.

١٠. تقديم الدراسة التقييمية للحدث.

١١. متابعة ما بعد وقوع الحدث.

خامسًا: المشاركة المجتمعية:

الفتوى منذ أن عرفها المسلمون لم تقف عند حد الإفتاء في القضايا الفردية كقضايا الصلاة والطهارة والبيوع إلى غير ذلك مما تعلق بالفرد المسلم، بل تجاوزت الفتاوى مساحة القضايا الفردية إلى مساحة القضايا الجماعية، فتشابكت الفتاوى وتفاعلت مع التحديات والإشكالات الحضارية والاستراتيجية التي تواجه المجتمعات المسلمة، كل ذلك من منطلق مفاده: مسؤولية المفتي في تصويب الواقع، والارتقاء به نحو سعادة وصالح البشرية، ذلك أن الأصل في الشريعة الإسلامية أنها تحمل في أصولها ما يرسي قواعد العدل والمصلحة للإنسانية جمعاء.

انطلاقًا من ذلك كله كان لابد للإفتاء المعاصر من ربط الفتوى بتنمية قدرات الأمة وطاقاتها في شتى المجالات، وفيما يلي بيان للطرق والأساليب التي يمكن من خلالها للإفتاء المعاصر الاضطلاع بمسؤولياته في القيام بدور مهم في تحقيق ودفع عجلة التنمية، بكل ما لهذا المصطلح من مدلولات للرقي بالمجتمع المسلم إلى أعلى المستويات الحضارية وفي شتى المناحي.

1- دور الإفتاء في التنمية السياسية

للإفتاء المعاصر دور في التنمية السياسية للمجتمعات المسلمة من حيث دعوته إلى تحريم الاقتتال الداخلي سياسيًّا كان ذلك أو طائفيًّا، كذلك دعوته إلى زيادة اللحمة بين أفراد المجتمع، وتحريم سفك دماء المسلمين والاعتداء عليهم بغير وجه حق، بل وصل الأمر بالإفتاء في بعض الأحيان لاتخاذ مواقف التصويب والرقابة للواقع السياسي بما يحفظ مصلحة المجتمع سواء كان هذا التصويب للحاكم أو المحكومين.

لذلك وجدنا فتاوى كثيرة تدعو إلى الوحدة الوطنية، والتسامح بين طوائف المسلمين، وتحريم ضرب السفارات، وقتل المعاهدين، واحترام المعاهدات، إلى جانب الفتاوى الصادرة بضرورة مقاومة المحتل، وحرمة خيانة الأوطان، كذلك الفتاوى التي تدعو إلى مبدأ المساواة أمام القضاء، ومحاربة الفساد، والاستبداد السياسي.

يلاحظ في المقابل أن الفتوى المعاصرة تفاعلت مع مفاهيم سياسية لم تكن موجودة سابقًا، كمفاهيم الدستور والجنسية والأحزاب باعتبارها مفاهيم أساسية في الدولة القومية المعاصرة، فكان لزامًا التفاعل معها بشكل يحفظ مصالح المسلمين الآنية والمستقبلية.

وإذا كان ما سبق ذكره هو ما يضيفه الإفتاء من تنمية وإصلاح للمجتمع، فلا يخفى علينا الأثر السلبي الذي كان لبعض الفتاوى على الواقع السياسي، مثل الفتاوى التكفيرية التي خلطت بين المفاهيم الشرعية، فأباحت للشباب المسلم المندفع والمتحمس لتعاليم الإسلام قتل الأبرياء واستباحة دمائهم، وأجازت الشروع في تدمير ممتلكات الأمة والعبث بمصادر قوتها.

2- دور الإفتاء في التنمية الاقتصادية:

يساهم الإفتاء المعاصر في التنمية الاقتصادية في المجتمعات المسلمة من حيث المحافظة على الممتلكات، ودعم الاقتصاد، ومحاربة الفساد والغش والاحتكار، والمحافظة على المال العام، والدعوة إلى حسن الأداء الوظيفي، ومحاربة الواسطة، هذه الفتاوى وغيرها كثير تشكل أحد أهم اللبنات في محاولة الارتقاء باقتصاديات المجتمعات المسلمة؛ وذلك لما في الأحكام الدينية من خاصية القبول والتأثير في جميع المجالات، ولما للقيم والأخلاق الإسلامية من دور في تنشيط وازدهار الحركة الاقتصادية.

ولم يقف الأمر عند هذا الحد، فقد وجدنا أن الفتوى تفاعلت مع أهم أسس الاقتصاديات المعاصرة والتي تتمثل في أسواق المال، بحيث أصبح سلوك كثير من المستثمرين في هذه الأسواق يعتمد على الفتاوى في محاولة معرفة نوعية الشركات التي يسمح بالتداول في أسهمها من الناحية الشرعية، إلى أن وصل الحال بأن أقر بعض المحللين الاقتصاديين بأن الفتوى أصبحت عاملًا ثالثًا يتحكم بأسعار السوق إلى جانب عاملي العرض والطلب، وقد أدى هذا ببعض المنفذين إلى إقحام الفتوى في المنافسات الاقتصادية لتفضيل مؤسسة على أخرى، ووصل الأمر إلى حد التضارب الذي حير المستثمرين.

ومن الملائم أن تتضافر جهود وزارات الأوقاف، وهيئات العلماء، ودار الإفتاء، ووزارة المالية، في إصدار مثل تلك الفتاوى، لإغلاق المجال لمن ليس له باع في مجال الإفتاء، ولكي تقوم الفتاوى بناءً على دراسات اقتصادية وشرعية معمقة من ذوي الاختصاص.

3- دور الإفتاء في التنمية الاجتماعية:

الإفتاء بما فيه من نشر لحقائق الإسلام هو أحد أهم أساليب التوعية الاجتماعية في سبيل الرقي الاجتماعي ومحاربة الظواهر الاجتماعية السالبة، خاصة أن التوعية الاجتماعية الإسلامية التي أساسها الشريعة الإسلامية لها خاصية القبول والاستجابة؛ لأنها منزلة من لدن حكيم خبير.

وفيما يلي عرض لما يقوم به الإفتاء المعاصر من نشاط اجتماعي متعدد وهادف، وإن كنا في الواقع بحاجة لمزيد من التفعيل له.

- صدرت بعض الفتاوى التي تدعو إلى رعاية بعض الفئات الاجتماعية المحرومة، مثل الأيتام، والقصر، والمعاقين.
- اعتنت كثير من الفتاوى بمشكلات الشباب: كالعنوسة، والاغتراب، والوحدة، والإعراض عن الزواج، وغلاء المهور، بل دعت بعض الفتاوى إلى إقامة المشاريع لحل هذه المشكلات من حثٍّ على دفع الزكاة لتزويج الشباب، وإقامة المؤسسات لمساعدة الشباب.
- تنمية السلوكيات الحميدة والأخلاق الفاضلة كان مدار كثير من الفتاوى، مثل الحث على بر الوالدين، وصلة الأرحام، والتراحم، والتكافل بين أفراد المجتمع الواحد.
- محاربة السلوكيات والأخلاق الذميمة مثل الكذب، والغش، والفحش في القول، خاصة أن مثل هذه الأخلاق لها آثار سلبية اجتماعيًا واقتصاديًا.
- الدعوة إلى إصلاح ذات البين بين مختلف طبقات المجتمع.

- تنمية الأواصر والعلاقات بين المجتمعات الإسلامية والإنسانية، وخاصة في حالة الكوارث والمصائب، من خلال فتاوى تحث على مساعدتهم ماليًا.
- التوعية الاجتماعية بحرمة العلاقات الجنسية خارج إطار الزوجية وما ينتج عنها من سلبيات، حيث عمل الإفتاء على الحد من ظاهرة الأطفال اللقطاء، كذلك الحد من عدد مرضى الإيدز تلك الطبقة التي تحتاج إلى رعاية صحية واجتماعية مكلفة.
- الحث على دفع الزكاة لطبقة الفقراء، والمساكين، وإقامة المشاريع المنتجة لهم، وذلك في محاولة لمعالجة مشكلات الفقر، والبطالة، ونتائجها الاجتماعية السلبية.

بناء على ما سبق ذكره نرى أهمية وفائدة الربط بين الإفتاء المعتبر ومجالات التنمية المختلفة، حيث أثبتت التجربة العملية أن البشر أدعى للاستجابة لأحكام الدين وحقائقه وأسرع في تطبيق تلك الأحكام، إضافة إلى ما في هذه الأحكام من صلاح العباد، وهذا ما يدعو المؤسسات الحكومية والخاصة ومنظمات المجتمع المدني إلى الاهتمام بعنصر الإفتاء المدروس عند طرح البرامج التنموية المختلفة.

الطريقة الثانية: توفير الوسائل الإفتائية

سبق بيان أن الوسائل الإفائية هي القنوات التي تؤدِّي عبرها المؤسسة الإفتائية فتاواها للمستفتين؛ كالإفتاء المباشر والإفتاء الهاتفي والإفتاء عبر الموقع الإلكتروني وغير ذلك.

ويجب على المؤسسة الإفتائية التأكد من تحديد الوسائل الإفتائية التي تعتبرها المنظمة ضرورية باعتبار تواؤمها مع سياستها وخطتها الاستراتيجية، وأن تدرس الوسائل الناتجة عن تحليل تطلعات المستفتين، والمطالب والتطورات الدولية.

كما يجب على المؤسسة الإفتائية أن تضع وتطبق وتصون عملية تصميم وتطوير مناسبة لضمان توفير وسائل إفتائية لاحقًا.

ويجب التخطيط لتصميم وتطوير الوسائل الإفتائية بما في ذلك مراحل العملية المطلوبة، وتحديد معايير لتقييم الوسيلة الإفتائية، وإجراءات تقييم الوسيلة الإفتائية، وتحديد طرق التحسين وإجراءاتها، وتحديد التغييرات التي تؤثر في الوسائل الإفتائية، والمسئوليات والسلطات المشاركة في عملية التصميم والتطوير، الاحتياجات من الموارد الداخلية والخارجية لتصميم وتطوير الوسائل الإفتائية، الحاجة إلى ضبط الترابط بين الأشخاص المشاركين في عملية التصميم والتطوير.

تحدد المؤسسة الإفتائية المتطلبات الأساسية للأنواع المحددة من الوسائل الإفتائية التي سيتم تصميمها وتطويرها، ويجب على المؤسسة النظر في المتطلبات الوظيفية والأداء، والمعلومات المستمدة من أنشطة التصميم والتطوير السابقة المماثلة، والمعايير أو قواعد الممارسة التي التزمت المؤسسة بتنفيذها، والعواقب المحتملة للفشل بسبب طبيعة الوسائل الإفتائية.

وتكون المدخلات كاملة وغير غامضة وكافية لأغراض التصميم والتطوير ويجب الاحتفاظ بمعلومات موثقة عنها.

كما يجب تطبيق ضوابط لعملية التصميم والتطوير لضمان أنه يتم تحديد النتائج المراد تحقيقها، وإجراءات استعراض لتقييم قدرة نتائج التصميم والتطوير على تلبية المتطلبات، وأن تجري أنشطة التحقق والصلاحية للتأكد من أن المنتجات والخدمات الإفتائية الناتجة عن ذلك تلبي متطلبات التطبيق المحدد أو الاستخدام المقصود، وأن يتم اتخاذ أي إجراءات ضرورية بشأن المشاكل التي يتم تحديدها أثناء المراجعات أو أنشطة التحقق والصلاحية.

كما ينبغي على المؤسسة الإفتائية فيما يخص الفتاوى الصادرة إلى مستفتٍ بعينه عبر سائر الوسائل الإفتائية أن تتحقق مما يلي:

- ما لا يمكن لغير المستفتي من سائر المستفتين الوصول إليه.
- آليات إيصال الفتوى للمستفتي.
- توثيق الإيصال.
- قياس أثر الإيصال.

الفصل الثامن

التحسين المستمر

سر النجاح والتميز المؤسسي بالمؤسسات الإفتائية يأتي نتيجة السعي الدائم إلى التحسين المستمر والتدريجي من خلال أداء الأشياء الصغيرة وبطريقة أفضل والاهتمام بالأمور التفصيلية، وإقامة وتحقيق مستويات أعلى للأداء، ويعتمد هذا على مشاركة جميع الأفراد من خلال التعرف على فرص التحسين واختيار طرق جديدة وتسجيل النتائج واقتراح التغييرات التي تساعد على تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

فلسفة التحسين المستمر والابتكار في الخدمات:

إن مبدأ التحسين المستمر (Continuous Improvement) هي منهجية يابانية صنعت الأسطورة اليابانية بسبب تفوقها في ظروف محدودية الموارد، وأسسها كايزن لقيادة المنظمة وتحسين أداء كل شيء بها مرتكزًا على استخدام الأساليب المنطقية في الإدارة وتفعيل الاستخدام الأمثل للموارد الحالية دون الحاجة إلى تخصيص استثمارات وموارد جديدة، وتقوم فلسفة التحسين المستمر على جعل العملية أفضل بشكل مستمر، لأنها لن تكون منضبطة بالكامل وبدون مشكلات.

والتحسين المستمر هو جهود مستمرة ومتطورة تقوم بها المنظمة لتلبية الاحتياجات وتخطي التوقعات المتغيرة للعملاء وهو إستراتيجية سهلة وإبداعية لا تقتصر على السلع أو الخدمات فحسب، بل على جميع نواحي الحياة وبواسطتها يمكن تخفيض الهدر في الطاقة والوقت والموارد والمصاريف والمساحات، كما أنها بداية الطريق لجميع برامج وأنظمة الجودة الحالية التي تعتمد على البساطة والمشاركة وتحتوي على أعلى درجات الاستمتاع وتتسم بالإبداع والابتكار.

وتقوم استراتيجية التحسين المستمر على مبدأ أن جميع العاملين في المنظمة لهم حق التطوير المستمر عبر تحقيق خطوات صغيرة لكن أثرها يكون كبيرًا في المستقبل. والموظفون هم أقرب الناس إلى العملاء وأكثرهم احتكاكًا بهم، لذا عند وضعهم أسسًا للتطوير المستمر، فإن احتمالية النجاح تكون أكبر لأنهم يتبنونها بكامل إرادتهم، على العكس مما لو كانت صادرة إليهم من أعلى، ومن ثم يلتزمون بتلك القواعد التشغيلية التي أسهموا بأنفسهم في إيجادها. وينطلق كايزن من عدة أسس عامة لابد من تحقيقها وهي:

- إجراء التحسين اليومي، فلا يمر يوم واحد دون أي نوع من التحسين، وفي أي مكان أو قسم من المنظمة.
- أي نشاط إداري يجب أن يؤدي إلى زيادة رضا العميل، فلا تستطيع أية منشأة أن تزدهر إلا إذا كان المستفيدون من خدماتها راضين تمامًا عنها.
- الجودة أولًا، وليس الربح أولًا.
- دعم الإدارة العليا ومساندتها لجهود التحسينات المستمرة.
- إنشاء ثقافة للمنظمة تشجع الموظفين على إبداء الآراء والاقتراحات للتحسين.

ولا تختلف المؤسسات الإفتائية عن غيرها كثيرًا عند اتباع نظرية التحسين المستمر فيتطلب بالدرجة الأولى تطوير الطريقة التي تعمل بها المؤسسة ورفع معايير الأداء من خلال تحسين طرائق أداء العمليات الإفتائية وكذلك زيادة المحافظة على مستوى الأداء عن طريق تبني مفهوم التحسين التغيير.

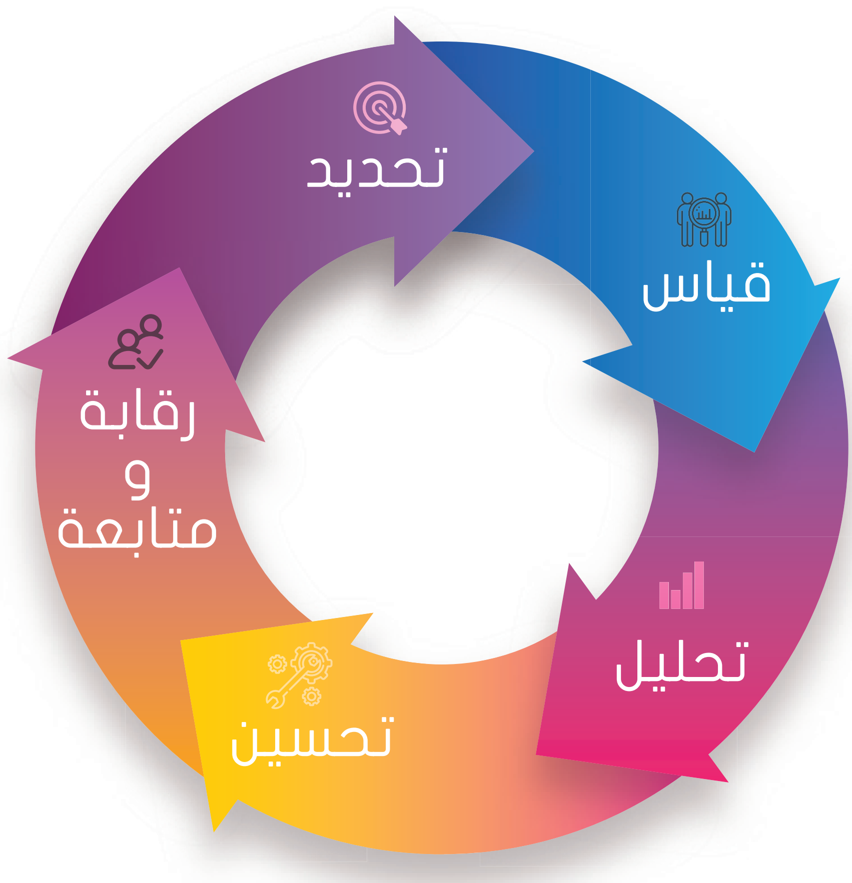
ومن أبرز أشكال التحسين هي:

- تحسين خدمات المستفتين.
- تحسين الإجراءات وتحسين خريطة العمليات وتدفق العمل.
- تغيير بيئة العمل.
- تحسين الاتصال داخل المؤسسة.
- تصحيح الأخطاء واستئصال أسبابها.
- تقليص الفاقد إلى أدنى حد ممكن.
- التركيز على الانحراف في العمليات والخدمات الإفتائية، والانحراف هو الفرق بين المخطط حدوثه والفعلي.

وبشكل عام يتكون نظام تحسين الخدمات الإفتائية من عدة مراحل متتالية تهدف إلى تحديد تطلعات المستفتي ومحاولة تلبيتها، وأيضًا إلى مفهوم التحسين المستمر الذي يعني أن المؤسسات تقيس الأداء باستمرار وفق معايير معينة موضوعة، وتبحث باستمرار عن طرق لتحسين هذه المعايير.

وللتحسين المستمر دورة متبعة، وهي:

- **تحديد:** أي تحديد القائمين على الخدمة والعمليات التي يقومون بها والمستفتين والمستفيدين منها وتحديد حاجاتهم ورغباتهم بدقة لتخطيط العملية المراد تحسينها لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.قياس: وهو تحديد ووضع المؤشرات الرئيسية للفعالية في تحقيق الأهداف والكفاءة في أداء العمليات.
- **تحليل:** وذلك بالنظر في تفاصيل العمليات والنتائج والتوقيتات والكميات والقائمين عليها والمستفيدين منها للتعرف السريع على أسباب الخلل ومواطن التحسين (مين بيعمل إيه فين وامتى ليه وازاي).
- **تحسين:** وهو يتضمن كل ما يدخل في إيجاد الحلول للمشكلات واختيار أحسنها وتطبيقه عبر عمليات الإضافة أو الحذف أو التعديل.
- **مراقبة وتحكم:** وذلك للتأكد من سير العمليات وتنفيذها وفقًا لما خطط لها ومتابعة أي انحراف عن المعايير والمقاييس الموضوعة للرقابة والتحكم واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية أولًا بأول للحفاظ على الكفاءة والفاعلية والاستدامة في عمليات التحسين المستمر.



إن إدارة الجودة في المؤسسات الإفتائية ليس برنامجًا تُعرف بدايته ونهايته مسبقًا؛ بل هو جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف؛ وذلك لأنها قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبدًا مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء؛ كما أن مستوى الجودة وتطلعات المستفتين ليست ثابتة بل متغيرة؛ لذلك يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري.

الباب الرابع

مواصفة إدارة الجودة في المؤسسات الإفتائية

تمهيد وتقسيم:

تُعَد المواصفات الأداة العلمية للإدارة من حيث التخطيط الدقيق للعملية الإنتاجية والسيطرة عليها؛ وإذا كان للمواصفات كل هذه الأهمية؛ فكان من اللازم التعريف بها قبل اقتراح مواصفة قياسية لإدارة الجودة في المؤسسات الإفتائية؛ ومن هنا انقسم هذا الباب إلى فصلين:

- **الفصل الأول: التعريف بالمواصفات وتفعيلها في إدارة المؤسسات الإفتائية.**
- **الفصل الثاني: مواصفة قياسية مقترحة لإدارة الجودة في المؤسسات الإفتائية.**

الفصل الأول

التعريف بالمواصفات وتفعيلها في إدارة المؤسسات الإفتائية

التعريف بالمواصفات

أولًا: مفهوم المواصفات:

عرَّفت المنظمة الدولية للتقييس (ISO) المواصفات على أنها: عرض موجز لمجموعة من المتطلبات التي ينبغي أن تتحقق في منتج ما أو مادة أو عملية.

كما عُرفت بأنها: «المعايير الجوهرية التي تُستخدم في قياس النوعية (الجودة) والأداء وتوضع من قِبَل المستهلكين أو بقرار من هيئة متخصصة وتُستَخدَم كأساس للمقارنة خلال فترة زمنية معينة».

ثانيًا: إعداد المواصفات:

إن الهدف من إعداد المواصفات هو تثبيت نوعية المنتجات النهائية وذلك يتطلب تحليل الظروف والإمكانيات التي لها علاقة بالعمل التنظيمي، مع الأخذ في الاعتبار ما يلي:

١. رضاء المستفيد.

٢. أن تكون المواصفة ضمن إمكانية المنشأة المادية والبشرية وفي حدود التكلفة المناسبة.

٣. أن تكون المواصفة ضمن الجدول الزمني المحدد لها.

٤. أن يكون هناك نسبة تسامح في حدوث انحرافات عن هذه المواصفات لأسباب تقع خارج سيطرة المؤسسة.

ثالثًا: تصنيف المواصفات:

قسم جوران Juran المواصفات إلى:

١. مواصفات وظيفية : وتشمل مجموعة من المتطلبات التي يستلزم توافرها لضمان أداء السلعة بأمان في أثناء الاستعمال.

٢. مواصفات غير وظيفية:

أما Riggs فقد قسم المواصفات إلى:

١. **مواصفات فنية:**

وهي التي تحدد خصائص السلعة المراد إنتاجها ووصف شكلها وتركيبها والوظائف التي ستؤديها وكذا تحديد الأساليب الممكن إتباعها في العملية الإنتاجية.

٢. **مواصفات تشغيلية:**

وهي التي تتعلق بالضبط بالعنصر البشري من حيث تحديد الإجراءات الخاصة بطرق وأساليب العمل.

والمنظمة العالمية للتقييس ISO قسمت المواصفات إلى:

١. **مواصفات قياسية:**

وهي تلك المواصفات المستندة إلى النتائج العلمية والفنية والخبرة وهي مصاغة من قبل جميع ذوي المصالح المتأثرة بها وتهدف إلى تحقيق الصالح العام.

٢. **مواصفة المنتج:**

وهي تلك المواصفة التي تشمل على جميع المصطلحات الخاصة بعمليات الرقابة والتي تشمل أسلوب أخذ العينات وطرق الاختبار والفحص والتغليف.

أساس «مواصفة نظام إدارة المؤسسات الإفتائية»

إن مواصفة «نظام إدارة المؤسسات الإفتائية» تهدف إلى وضع نظام جودة منظَّم بشكل يستبعد كل خلل للفتوى في كل مراحل إنتاجها؛ لذلك فإن معايير هذه المواصفة لا تعني التدخل في الاختصاص بل تعنى بوضع الإجراءات وتدابير التنظيم الداخلي الهادفة إلى إفتاء عالي الجودة.

ومن هنا أمكن في هذا الإطار إدخال معايير تقييم الجودة إلى ميدان العمل الإفتائي بما تفرضه من مسئولية وتنظيم للموارد وإنتاج الخدمة وتطويرها وذلك بالدمج بين المعايير الإدارية المتفق عليها دوليًّا والاتفاقيات الموجودة ونضيف إليها معايير مستمدة من الواقع الإفتائي، وإن كانت هناك صعوبات تتعلق مثلًا بكون الحكم عملية فكرية وعقلانية ونتاج تدخُّل عدة فاعلين نميز في عملهم بين السرعة والتسرُّع إلا أن الجودة يمكن أن تُسيَّر وتدار وتنطبق على مجال تقديم الخدمات كما يمكن أن تنطبق على المجالات الفكرية كالمهن القانونية من محامين ومكاتب استشارة قانونية، ولقد قرر المجلس الوطني للمحامين بفرنسا فتح مكاتب المحامين بفرنسا للحصول على شهادة الجودة (٩٠٠١ ISO عقلنة تنظيم المكتب) وهو ما اعتُبِرَ ثورة ثقافية بالنسبة لمهنة المحاماة الرافضة لخضوعها لأية مقاييس باعتبارها مهنة مستقلة.

إن معايير الجودة تُشكل أداة تنظيم بالنسبة لمكاتب المهن القانونية؛ فهي وسيلة لتحديد المهام والمسئوليات لكل واحد يعمل في المكتب مما يُساهم في انخراط الكل في العمل والتواصل الداخلي والعمل في فريق، وهو ما تم بالنسبة لمكاتب الاستشارات القانونية لكبرى المقاولات كمكتب الاستشارات القانونية لـThomson مثلًا منذ سنة ١٩٩٥.

وبفعل هذا التيار بزغت الفكرة في إمكانية تطبيق مرجع قياسي أو معياري لإدارة الإفتاء.

ومما يقوي هذا الاتجاه أيضًا ما تقرره الشريعة الإسلامية من مسئولية المفتين في حالة الخطأ في الفتوى وما تؤسس له من آداب المفتي والمستفتي.

وتجب الإشارة إلى أن وضع معايير للنشاط الإفتائي لا يعني تدخلًا في اختيار الحكم الشرعي المتروك أصلًا للمفتي، وهي عملية تبقى بعيدة عن كل تقييس؛ لأن وضع معايير لجودة الخدمة الإفتائية لا

يتعلق بسلطة المفتي في اختيار القول الشرعي الذي يراه أصلح للأمة، كما أنه ليس مراقبة للخدمة المقدمة؛ بل إنه وقبل كل شيء دليل من أجل إنجاز الخدمة الإفتائية وطريقة مترابطة لإدارة النشاط الإفتائي، وهو على كل حال لا يضمن النتيجة؛ تمامًا مثل الأمر بالنسبة لشهادة جودة مُنتَج سلعي ما فهي لا تتعلق في الصميم بجودة المنتج وإنما بالأنظمة المتعلقة بالجودة والفرق بينهما واضح، لأن الأمر يتعلق في الواقع بالخطوات المطلوب اتخاذها لإدارة الجودة.

وواضح أن استخدام هذه المعايير في النشاط الإفتائي ستؤدي لا محالة إلى تغيير النظرة إلى دور الإفتاء في المجتمع المعاصر؛ نظرة تهتم به من حيث نتيجة عمله، وبذلك فهو تحوُّل من نظرة تتم إلى المفتي من فوق إلى نظرة تنطلق إليه من الواقع.

ومن جهة أخرى فإن اعتماد معايير الجودة لا يهم المتصدر للإفتاء وحده؛ بل إن كل المتدخلين في النشاط الإفتائي ملزمون بمراعاة الجودة في نطاق تدخلهم؛ خاصة فيما يتعلق بسرعة إنجاز مهمته في المرحلة الإفتائية التي تخصه والتصرف وَفق ما يفرضه القانون ومراعاة حقوق الأطراف، ولذلك يتحمل مساعدون الإفتاء مسئوليتهم في جودة الفتوى النهائية.

وهكذا لن تنحصر الجودة في نطاق مُصدر الفتوى فقط بل تمتد لتشمل باقي المتدخلين في المراحل التي سبقتها بدءًا من استقبال المستفتي إلى حين صدور الفتوى.

ولا شك أن إجراءات من هذا القبيل تساعد عل نمو ثقافة الجودة في الوسط الإفتائي، وفي هذا الإطار فقد قامت الأمانة العامة لدور وهيئات الإفتاء في العالم بإبرام ميثاق للعمل الإفتائي.

وتبقى الإشارة في النهاية إلى أن للجودة ثمنها، مما يقتضي توفير إمكانيات في المستوى للحصول على النتيجة المطلوبة.

الفصل الثاني

مواصفة قياسية مقترحة لإدارة الجودة في المؤسسات الإفتائية

مجموعة المواصفات الصادرة عن «الأمانة العامة لدور وهيئات الإفتاء في العالم» «نظام إدارة المؤسسات الإفتائية»:

- المحتويات:
- مقدمة.
- متطلبات «نظام إدارة المؤسسات الإفتائية».
- المجال.
- المصطلحات والتعريفات.
- إطار إدارة المؤسسة الإفتائية.
- دعم الخدمات الإفتائية.
- تطلعات المستفتي.
- المتصدرون للإفتاء والباحثون.
- النتاج الإفتائي.

مقدمة

١- عام:

الأمانة العامة لدور وهيئات الإفتاء في العالم هي ممثل لاتحاد عالمي لدور وهيئات الإفتاء في العالم (الدور والهيئات والمؤسسات الأعضاء في الأمانة العامة)، وتقوم الأمانة بإعداد مجموعة من الوثائق كأداة إدارية وعلمية للمؤسسات التي تقدم الخدمات الإفتائية لتساعدها على تلبية تطلعات المستفتين.

ويأتي في طليعة هذه الوثائق هذه الوثيقة المعنية بنظام إدارة المؤسسات الإفتائية؛ كأداة إدارية لتقييم درجة استيفاء المؤسسات الإفتائية لتطلعات المستفتين.

٢- مبادئ نظام إدارة المؤسسات الإفتائية.

نظام إدارة المؤسسات الإفتائية يتبع المبادئ الإدارية التالية:

- التركيز على المستفتين والموظفين وسائر المعنيين.
- المنهجية العلمية.
- القيادة البصيرة.
- التحسين المستمر.
- القرارات القائمة على الأدلة.
- إدارة العلاقات والوصول.
- إدارة الموارد.
- التركيز على العمليات والنتائج معًا.

٣- الفوائد المحتملة:

تتمثل الفوائد المحتملة لمؤسسة إفتائية تطبق «نظام إدارة المؤسسات الإفتائية» بناء على هذه الوثيقة فيما يلي:

أ- تحسين مواءمة الأهداف والأنشطة مع السياسة العامة.

ب- تعزيز المسئولية الاجتماعية عن طريق توفير خدمة إفتائية جيدة شاملة للجميع.

جـ- المزيد من الاستقرار المجتمعي والولاء للمؤسسة الإفتائية.

د- عمليات مستمرة للتحسين وأدوات تقييم لإثبات وزيادة الفعالية والكفاءة.

هـ- زيادة مصداقية المؤسسة.

و- وسيلة تُمكِّن المؤسسات الإفتائية من إظهار التزامها بممارسات الإدارة الإفتائية الفعالة.

ز- ثقافة للتحسين التنظيمي.

ح- مواءمة المعايير الإقليمية والوطنية والمفتوحة والملكية وغيرها في إطار دولي.

متطلبات نظام إدارة المؤسسات الإفتائية

(١) المجال

تحدد هذه الوثيقة متطلبات نظام الإدارة للمؤسسات الإفتائية عندما تكون هذه المؤسسة:

أ- تحتاج إلى إثبات قدرتها على أداء الخدمة الإفتائية مع تطوير كفاءتها في ذلك.

ب- تهدف إلى تحقيق تطلعات المستفتين وغيرهم من المستفيدين والموظفين من خلال التطبيق الفعال لنظام إدارة المؤسسات الإفتائية؛ بما في ذلك عمليات تحسين النظام وضمان المطابقة لتطلعات المستفتين وغيرهم من المستفيدين، وجميع متطلبات هذه الوثيقة عامة ويمكن تطبيقها على أية مؤسسة إفتائية تستخدم منهجًا لدعم تطوير الكفاءة الإفتائية بغض النظر عن المذهب الفقهي أو العَقَدي أو الحجم، ولا تنطبق هذه الوثيقة على الجهات غير المعتمدة وطنيًّا للإفتاء مادام قد وُجِدَ في النطاق الجغرافي جهة معتمدة.

(٢) المصطلحات والتعريفات

لأغراض هذه الوثيقة يُقصد بالمصطلحات الآتية ما يلي:

١. «المؤسسة الإفتائية»: هيئه خَدَمِيَّة تقوم على تقديم فتاوى وبحوث إفتائية لطالبيها.

ملاحظة: يشمل هذا المصطلح: الهيئات والدور والإدارات الإفتائية المعتمدة في البلدان الإسلامية وغير الإسلامية، وكذلك الهيئات الإفتائية العاملة في البُلدان والأقاليم التي لا يتوفر فيها مؤسسة معتمدة.

٢. «**رئيس هيئة الإفتاء**»: الشخص أو مجموعة الأشخاص الذين يقومون بتوجيه وتنظيم المؤسسة على أعلى مستوى في المؤسسة الإفتائية، والمعني بتفويض السلطة وتوفير الموارد داخل المؤسسة الإفتائية.

٣. «**النِّتَاج الإفتائي**»: الفتوى الصادرة من المتصدِّر للإفتاء بأي شكل كانت أو الوسائط المطبوعة أو الإلكترونية المعنية بالمجال الإفتائي الصادرة من المؤسسة الإفتائية وكذلك الوسائل الإفتائية.

٤. «**الوسيلة الإفتائية**»: الصورة التي تنتقل عبرها الفتوى إلى المستفتي؛ فتشمل المباشرة للمستفتي وجهًا لوجه أو الحديث معه عبر الهاتف أو إرسال الفتاوى إلكترونيًّا أو في صورة مطبوعة وغير ذلك.

٥. «**المتصدرون للإفتاء**»: المعنيون بإيصال الفتوى إلى المستفتي عبر أي وسيلة إفتائية؛ مباشرًا أو مكتوبًا أو إلكترونيًّا أو صوتيًّا أو غير ذلك.

٦. «**الباحثون**»: الداعمون للمتصدرين للإفتاء بما يُنشئونه من أبحاث تتعلق بالفتاوى أو المجالات الإفتائية ولا يُعنون بإيصال الفتوى.

٧. «**المعاونون**»: سائر موظفي المؤسسة الإفتائية من غير المتصدرين للإفتاء أو الباحثين.

٨. «**الموظفون**»: ما يشمل المتصدرين للإفتاء والباحثين والمعاونين.

٩. «**العاملون**»: تتضمن: الموظفين والمتدربين وموظفي مقدمي الخدمات الخارجيين.

١٠. «**البنية التحتية**»: تشمل المباني والأراضي والمرافق والمعدات بما في ذلك الأجهزة والبرمجيات.

١١. «**المستفتي**»: الأفراد أو الجهات المستهدَف تلبية احتياجاتها الإفتائية بصفة خاصة أو عامة.

١٢. «**المنهج الإفتائي**»: الإطار العام الحاكم للمنهجية العلمية في النتاج الإفتائي أو مجموعة المبادئ العلمية للمؤسسة الإفتائية.

١٣. «**النطاق**»: هو النطاق الجغرافي الذي تتبني المؤسسة تقديم الخدمة الإفتائية له.

١٤. «**السياسة الإفتائية العامة**»: هي ما يشمل المنهج الإفتائي والنطاق الإفتائي وبيان الوسائل الإفتائية التي تعتمد المؤسسة تقديم الفتوى من خلالها.

١٥. «**تضارب الفتوى**»: هو إخراج فتويين متضادتين في مسألتين متحدتين في الواقعة والحالة والزمن والجهة.

١٦. «**معتمد الفتوى**»: هو الاختيار الفقهي الذي تتبنى المؤسسة الإفتائية الإفتاء به في المسألة.

١٧. «**الكفاءة الإفتائية**»: القدرة على تطبيق المعرفة والمهارات لتحقيق النتائج المرجوة؛ بأن يتحقق في الفتوى/ البحث الإفتائي ما يلي:

- موافقة الحكم الشرعي للواقعة طبقًا للمنهج الإفتائي.
- مجانبة التطرف.
- مجانبة مخالفة الإجماع القطعي الثبوت والدلالة.
- مجانبة مخالفة المقاصد الشرعية كما يحدده رئيس هيئة الإفتاء.
- المناسبة السلوكية.

١٨. «**الفعالية**»: مدى تحقيق الأنشطة المخطط لها وتحقيق النتائج المخططة.

١٩. «**النظام الإداري**»: مجموعة من العناصر المترابطة أو المتفاعلة في المؤسسة لوضع السياسات والأهداف والعمليات لتحقيق تلك الأهداف.

٢٠. «**الهدف**»: النتيجة التي يتعين تحقيقها.

٢١. «**معلومات موثقة**»: هي معلومات مطلوبة مضبوطة ومُحافظ عليها من قِبَل المؤسسة الإفتائية والوسط الذي المحتوي عليها بأي شكل كان ومن أي مصدر.

ويمكن أن تشير إلى:

- نظام الإدارة بما في ذلك العمليات ذات الصلة.
- معلومات تم إنشاؤها من أجل تشغيل المؤسسة الإفتائية كالوثائق والأساليب الإفتائية.
- الخطط.
- سجلات الفتاوى في أوعيتها المختلفة.
- تسجيلات العمليات الإفتائية.

٢٢. «**أساليب العمل**»: وثائق تحتوي على كافة التفاصيل المتعلقة بالجودة تُعد لكل إدارة أو قسم أو وظيفة وتحتوي على الإجراءات المتصلة بالجودة فيما يخص عمليات تلك الإدارة أو القسم أو الوظيفة.

٢٣. «**تعليمات العمل**»: تعليمات تفصيلية لما جاء من إجراءات إدارية في أساليب العمل توضح كيف يتم كل إجراء حتى يأتي مطابقًا لشروط الجودة المحددة.

٢٤. «**أسلوب إفتائي**»: تعليمات تفصيلية لما جاء من إجراءات علمية في أساليب العمل توضح كيف يتم إنشاء المنتج الإفتائي وإيصاله حتى يأتي مطابقًا لشروط الجودة المحددة.

٢٥. «**سجلات الجودة**»: عبارة عن وثائق يقدم كل منها دليلًا موضوعيًّا على تلبية طلبات محددة، ومنها «سجلات الفتوى».

٢٦. «**ع ملية**»: مجموعة من الأنشطة المترابطة أو المتفاعلة تحوِّل المدخلات إلى مخرجات.

٢٧. «**أداء**»: نتيجة قابلة للقياس الكمي أو النوعي.

٢٨. «**مر اقبة**»: تحديد حالة نظام أو عملية أو نشاط.

٢٩. «**قياس**»: عملية لتحديد قيمة.

٣٠. «**تدقيق**»: عملية منهجية ومستقلة وموثقة للحصول على أدلة التدقيق وتقييمها بشكل موضوعي لتحديد مدى استيفاء معايير التدقيق.

٣١. «**مطابقة**»: الوفاء بمتطلب.

٣٢. «**عدم مطابقة**»: عدم الوفاء بمتطلب.

٣٣. «**إجراء تصحيحي**»: العمل للقضاء على سبب عدم المطابقة ومنع تكرارها.

٣٤. «**تحسين مستمر**»: نشاط متكرر لتحسين الأداء.

٣٥. «**مسئولية اجتماعية**»: مسئولية المؤسسة الإفتائية عن آثار فتاواها وأنشطتها على المجتمع والبيئة من خلال السلوك الشفاف والأخلاقي الذي يساهم في التنمية المستدامة بما في ذلك السلامة الشرعية واستقرار المجتمع.

٣٦. «**رؤية**»: تطلعات المؤسسة الإفتائية فيما يتعلق بالتوجه المستقبلي المرغوب فيه ومواءمته على النحو الواجب مع رسالتها.

٣٧. «**مهمة**»: سبب وجود ومجال المؤسسة الإفتائية وترجمتها إلى السياق الذي تعمل به.

٣٨. «**استر اتيجية**»: خطة لإنجاز مهمة المؤسسة وتحقيق رؤيتها.

٣٩. «**مهارة**»: مجموعة من علوم الدراية تسمح لشخص ما بإتقان نشاط ما وتحقيق النجاح في إنجاز مهمة ما.

٤٠. «**المعرفة**»: الحقائق والمعلومات أو المبادئ أو الفهم المكتسب من خلال الخبرة أو البحث.

٤١. «**التحقق**»: التأكيد من خلال تقديم دليل موضوعي أن المتطلبات المحددة تم الوفاء بها.

(٣) إطار إدارة المؤسسة الإفتائية:

(3-1) فهم الإطار العام للمؤسسة الإفتائية:

تحدد المؤسسة الإفتائية القضايا الخارجية والداخلية ذات الصلة بالإفتاء وما يتعلق منه بمسئوليتها الاجتماعية وتوجهها الاستراتيجي والتي تؤثر على قدرتها على تحقيق النتائج المرجوة من «نظام الإدارة للمؤسسات الإفتائية».

يمكن في هذا السياق أن تشمل هذه القضايا ما يلي:

- العوامل أو الشروط الإيجابية والسلبية للنظر فيها.
- النظر فيما ينشأ عن العوامل الدينية والتكنولوجية والتنافسية والثقافية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية والبيئية سواء كانت دولية أو وطنية أو إقليمية أو محلية.
- الأمور المتعلقة بالقيم والثقافة والمعرفة وأداء المؤسسة.
- يمكن التعبير عن الاتجاه الاستراتيجي من خلال معلومات موثقة مثل الرسالة التنظيمية أو بيان الرؤية.

(3-2) فهم تطلعات الأطراف المعنية بالمؤسسة الإفتائية:

نتيجة لتأثيرها أو تأثيرها المحتمل على قدرة المؤسسة على توفير النتاج الإفتائي بشكل مستمر يجب على المؤسسة الإفتائية تحديد ما يلي:

أ- الأطراف ذات الصلة بنظام إدارة المؤسسة الإفتائية.

ب- المتطلبات ذات الصلة من هذه الأطراف.

يدخل في هذه الجهات المعنية من يلي:

- المستفتون.
- الموظفون.
- المستفيدون الآخرون.

يجب على المؤسسة مراقبة ومراجعة المعلومات حول هذه الأطراف المعنية والمتطلبات ذات الصلة.

(3-3) تحديد نطاق «نظام إدارة المؤسسات الإفتائية»:

تحدد المؤسسة الإفتائية حدود وقابلية تطبيق «نظام الإدارة للمؤسسات الإفتائية» لتحديد مجالها.

عند تحديد هذا المجال يجب على المؤسسة مراعاة:

ا- القضايا الخارجية والداخلية المشار إليها سابقًا.

ب- متطلبات الأطراف المعنية ذات الصلة المشار إليها سابقًا.

ج- النتاج الإفتائي للمؤسسة.

يجب على المؤسسة الإفتائية تطبيق جميع متطلبات هذه الوثيقة إذا كانت قابلة للتطبيق ضمن المجال المحدد لـ«نظام إدارة المؤسسات الإفتائية» الخاص بها.

يجب أن يكون نطاق «نظام إدارة المؤسسات الإفتائية» متاحًا وأن يتم الاحتفاظ به كمعلومات موثقة، ويجب أن يحدد النطاق أنواع النتاج الإفتائي الذي يتم تغطيته، ويوفر مبررًا لأي مطلب لا تحدده المؤسسة ولا ينطبق عليه «نظام إدارة المؤسسات الإفتائية».

لا يمكن المطالبة بالمطابقة مع هذه الوثيقة إلا إذا كانت المتطلبات المحدد بأنها غير قابلة للتطبيق لا تؤثر على قدرة أو مسئولية المؤسسة الإفتائية لضمان تطابق نتاجها الإفتائي وتعزيز تطلعات المستفتين ورضا غيرهم من المستفيدين.

يجب تضمين جميع النتاج الإفتائي المقدم للمستفتين من قِبل المؤسسة الإفتائية ضمن مجال «نظام إدارة المؤسسات الإفتائية».

يجب تمييز المكتب/ المكاتب التابعة للمؤسسة التي سيتم تطبيق «نظام إدارة المؤسسة الإفتائية» فيها.

(4-3) «نظام إدارة المؤسسات الإفتائية»

(٣-٤-١) يجب على المؤسسة الإفتائية إنشاء وتنفيذ وصيانة والحفاظ على «نظام إدارة المؤسسات الإفتائية» بما في ذلك العمليات اللازمة وتفاعلاتها وفقًا لمتطلبات هذه الوثيقة.

يجب على المؤسسة تحديد العمليات الخاصة بـ«نظام إدارة المؤسسات الإفتائية» وتطبيقاتها في جميع أنحاء المؤسسة ومكاتبها التابعة إن تم تحديدها في النطاق، ويجب عليها:

أ- تحديد المدخلات المطلوبة والمخرجات المتوقعة من هذه العمليات.

ب- تحديد تسلسل وتفاعل هذه العمليات.

ج- تحديد وتطبيق معايير وأساليب (بما في ذلك رصد وقياس ومؤشرات الأداء ذات الصلة) اللازمة لضمان التشغيل والسيطرة على هذه العمليات فعالة.

د- تحديد الموارد اللازمة لهذه العمليات وضمان توافرها.

هـ- تعيين المسئوليات والسلطات لهذه العمليات.

و- معالجة المخاطر والفرص حسبما تحدد.

ز- تقييم هذه العمليات وتنفيذ أي تغييرات مطلوبة لضمان أن تحقق هذه العمليات النتائج المرجوة منها.

ح- تحسين العمليات و«نظام إدارة المؤسسات الإفتائية».

(٣-٤-٢) يجب على المؤسسة

أ- حفظ معلومات موثقة (وثائق) لدعم تشغيل عملياتها.

ب- الاحتفاظ بمعلومات موثقة (سجلات) للتأكد من أن العمليات تتم كما هو مخطط لها.

(٤) دعم الخدمات الإفتائية

(1-4) القيادة

(٤-١-١) القيادة والالتزام

يجب على رئيس هيئة الإفتاء إثبات القيادة والالتزام فيما يتعلق بـ«نظام إدارة المؤسسات الإفتائية» من خلال:

أ- المساءلة عن فعالية نظام «إدارة المؤسسات الإفتائية».

ب - ضمان أن سياسة المؤسسة الإفتائية وأهدافها موضوعة ومتوافقة مع الإطار العام والمنهج الإفتائي والتوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

ج- ضمان تكامل متطلبات نظام «إدارة المؤسسات الإفتائية» مع عمليات المؤسسة.

د- تشجيع استخدام نهج العملية والتفكير القائم على المخاطر.

هـ- ضمان توافر الموارد البشرية اللازمة لـ«نظام إدارة المؤسسات الإفتائية».

و- توضيح أهمية إدارة المؤسسات الإفتائية الفعالة ومطابقتها لمتطلبات «نظام إدارة المؤسسات الإفتائية».

ز- التأكد من أن «نظام إدارة المؤسسات الإفتائية» يحقق النتائج المرجوة.

ح- إشراك وتوجيه ودعم الأشخاص للمساهمة في فعالية «نظام إدارة المؤسسات الإفتائية».

ط- تعزيز التحسين المستمر.

ي- دعم أدوار الإدارة الأخرى ذات الصلة لإظهار قيادتها كما تُطبَّق على مجالات مسئولياتها.

ك- دعم التنفيذ المستدام للرؤية الإفتائية والمفاهيم الإفتائية ذات الصلة.

ل- وضع وتطوير والحفاظ على خطة استراتيجية للمؤسسة الإفتائية تحوي:

- أهدافًا عامة وخاصة واضحة.
- تحديد المهام لتنفيذ الخطط والمسئوليات.
- جدول زمني لتنفيذ الخطط.
- ميزانية سنوية.

م- التأكد من تحديد تطلعات المستفتين والعمل على تلبيتها.

ن- النظر في مبادئ المسئولية الاجتماعية.

(٤-١-٢) السياسة

يجب على رئيس هيئة الإفتاء وضع سياسة المؤسسة الإفتائية ومراجعتها والمحافظة عليها بحيث:

- تدعم رسالة المؤسسة الإفتائية ورؤيتها.
- أن تكون مناسبة لغرض المؤسسة وإطارها العام وسياستها الإفتائية العامة.
- أن توفر إطارًا لوضع أهداف المؤسسة الإفتائية.
- أن تتضمن التزامًا لتلبية المتطلبات المعمول بها.
- أن تتضمن التزامًا بالتحسين المستمر لـ«نظام إدارة المؤسسات الإفتائية».
- أن تأخذ في الحسبان التغيرات الاجتماعية والتطورات التقنية والعلمية ذات الصلة.
- أن تشمل الالتزام بالوفاء بالمسئولية الاجتماعية للمؤسسة.
- أن تأخذ في الاعتبار احتياجات وتوقعات الأطراف ذات الصلة.

ويجب على المؤسسة الإفتائية أن تكون سياستها:

أ- متاحة وأن يتم حفظها كمعلومة موثقة.

ب- يتم إبلاغها وتطبيقها داخل المؤسسة.

ت- متاحة للأطراف ذات الصلة حسب الاقتضاء.

(٤-١-٣) الأدوار التنظيمية والمسئوليات والصلاحيات

يجب على رئيس هيئة الإفتاء التأكد من أن المسئوليات والسلطات والأدوار ذات الصلة يتم تعيينها وإبلاغها داخل المؤسسة الإفائية؛ وذلك من خلال إيجاد هيكل تنظيمي واضح مع توزيع الصلاحيات للعاملين في المؤسسة الإفتائية وإنشاء أوامر إدارية خاصة بتعيين المناصب القيادية في المؤسسة الإفتائية.

على أن يتم تحديد المسئولية والسلطة عن:

أ- التأكد من أن «نظام إدارة المؤسسات الإفتائية» في المؤسسة يتوافق مع متطلبات هذه الوثيقة.

ب- فهم سياسة المؤسسة الإفتائية وتنفيذها.

ج- التأكد من أن عمليات «نظام إدارة المؤسسات الإفتائية» تقدم نواتجها المستهدفة.

د- الإبلاغ عن أداء «نظام إدارة المؤسسات الإفتائية» وعن فرص التحسين إلى رئيس هيئة الإفتاء.

هـ- ضمان تعزيز التركيز على المستفتين وغيرهم من المستفيدين في جميع أنحاء المؤسسة.

و- ضمان الحفاظ على تكامل «نظام إدارة المؤسسات الإفتائية» عند التخطيط والتنفيذ لتغييرات في «نظام إدارة المؤسسات الإفتائية».

ز- إدارة اتصالات المؤسسة الإفتائية.

ح- ضمان أن جميع العمليات الإفتائية متكاملة بغض النظر عن الوسيلة الإفتائية.

ط- التحكم في المعلومات الموثقة.

وفي هذا السياق يجب أن تحتوي المؤسسة الإفتائية على وِحدَة للجودة مُميَّزَة الرئيس والأعضاء تضطلع بإعداد ومراجعة وتطوير ما يلي:

- سياسات وإجراءات للتحسين المستمر للجودة.
- خطة سنوية موثقة تُراعي أولويات حاجات المؤسسة الإفتائية لتحسين وتطوير جودة الخدمات المقدمة.
- خطة لتدريب جميع العاملين في المؤسسة الإفتائية على ضمان تحسين الجودة وإشراكهم في تنفيذ أنشطة تحسين الجودة.
- تتابع وحدة الجودة ضمان تحديد وتحديث وتطبيق أدلة العمل.
- تقوم وحدة الجودة برفع تقاريرها لرئيس الهيئة الإفتائية وبشكل دوري ومتابعة تنفيذ التوصيات.
- يوجد نظام متكامل لتلقي والتعامل مع مقترحات وشكاوى العاملين واتخاذ القرار في الوقت المناسب.
- تقوم وحدة الجودة بضمان رصد الأحداث الطارئة وتحليلها ومتابعة اتخاذ الإجراءات ا لتصحيحية .
- يوجد نظام واضح مكتوب لتقييم الأداء وبصورة دورية ويُشرف على رؤساء الإدارات مع إدارة الجودة في المؤسسة.

(2-4) التخطيط

(٤-٢-١) إجراءات التعرف على المخاطر والفرص

عند التخطيط لـ«نظام إدارة المؤسسات الإفتائية» يجب على المؤسسة النظر في القضايا والمتطلبات المشار إليها سابقًا وتحديد المخاطر والفرص التي يجب أن تكون موجهة إلى:

أ- التأكيد على قدرة «نظام إدارة المؤسسات الإفتائية» على تحقيق النتائج المرجوة.

ب- تعزيز التأثيرات المرغوبة.

ج- منع أو تخفيف أو تقليل الآثار غير المرغوبة.

د- تحقيق التحسين المستمر.

ويجب على المنظمة أن تخطط إجراءات لمعالجة هذه المخاطر والفرص وكيفية القيام بما يلي:

- دمج وتنفيذ الإجراءات في عمليات «نظام إدارة المؤسسات الإفتائية».
- تقييم فعالية هذه الإجراءات.

ويجب أن تكون الإجراءات المتخذة لمعالجة المخاطر والفرص متناسبة مع احتمال حدوثها والتأثير المحتمل على مطابقة النتاج الإفتائي.

ويمكن أن تشمل الخيارات لمعالجة المخاطر: تجنب المخاطر، والمخاطرة من أجل انتهاز الفرصة، والقضاء على مصدر المخاطر، وتغيير احتمال أو عواقب، وتقاسم المخاطر، والاحتفاظ بالمخاطر عن طريق قرار مستنير.

ويمكن أن تؤدي الفرص إلى تبني ممارسات جيدة وإطلاق وسائل إفتائية جديدة وزيادة أعداد المستفتين واستخدام التكنولوجيا الجديدة والإمكانيات الأخرى المرغوبة.

(٤-٢-٢) أهداف المؤسسة الإفتائية والتخطيط لتحقيقها

يجب على المؤسسة الإفتائية وضع أهداف منظمة إفتائية في الوظائف والمستويات والعمليات اللازمة لـ«نظام إدارة المؤسسات الإفتائية»، ويجب أن تكون أهداف المؤسسة الإفتائية:

أ- متسقة مع الإطار العام للمؤسسة الإفتائية وسياستها الإفتائية العامة.

ب- قابلة للقياس إن أمكن.

ت- مراعية للمتطلبات المعمول بها.

ث- ملائمة لمطابقة النتاج الإفتائي ولتعزيز تطلعات المستفتين ورضا الموظفين.

ج- يتم مراقبتها باستمرار.

ح- يتم توصيلها لذوي الشأن.

د- يتم تحديثها حسب الاقتضاء.

هـ- يتم حفظها كمعلومات موثقة.

يشمل التخطيط لتحقيقها ما يلي:

- ما الذي سيتم القيام به؟
- ما هي الموارد المطلوبة؟
- من سيكون مسئولًا؟
- متى تكتمل؟
- كيف سيتم تقييم النتائج؟

(٤-٢-٣) التخطيط للتغيرات

عندما تحدد المؤسسة الإفتائية الحاجة إلى إجراء تغييرات في «نظام إدارة المؤسسات الإفتائية» يتم إجراء التغييرات بطريقة مخططة، ويجب على المؤسسة النظر في:

أ- الغرض من التغييرات وعواقبها المحتملة.

ب- سلامة "نظام إدارة المؤسسات الإفتائية".

ج- توافر الموارد الداخلية واستعدادها.

د- تخصيص أو إعادة توزيع المسئوليات والسلطات.

هـ- مدى توفر واستعداد المزودين الخارجيين اللازمين لتنفيذ التغيير.

(3-4) الموارد

(٤-٣-١) عام

يجب على المؤسسة الإفتائية تحديد وتوفير الموارد اللازمة لإنشاء وتنفيذ وصيانة وتحسين «نظام إدارة المؤسسات الإفتائية» بطريقة تعزز على نحو مستدام تلبية تطلعات المستفتين وإشراك الموظفين ورضاهم هم والمستفيدين الآخرين.

(٤-٣-٢) الموارد البشرية

يجب أن تُعنى المؤسسة الإفتائية بإدارة الموارد البشرية وذلك بما يلي:

أ- توصيف وظيفي مكتوب لجميع المناصب الوظيفية في المؤسسة الإفتائية موضح فيه جميع المهام ومسئوليات العمل ويتم مراجعته دوريًّا.

ب- آلية لحفظ بيانات العاملين وآدائهم وبرامج تأهيلهم.

ج- نظام واضح لتقييم الأداء بصفة دورية ويُشرف على تنفيذه مسئولو الإدارات.

د- نظام للتعرف على احتياجات الموارد البشرية والعمل على تلبيتها.

هـ- نظام في التدريب لتطوير كفاءة ومهارة العاملين.

و- سياسات ومعايير خاصة بتعيين وترقية العاملين.

وتكفل المؤسسة الإفتائية أن يكون العاملون على علم بسياسة واستراتيجية المؤسسة الإفتائية وأهداف «نظام إدارة المؤسسات الإفتائية»، وعلى علم بمساهمتهم في فعالية هذا النظام بما في ذلك فوائد تحسين أداء المؤسسة الإفتائية وآثار عدم التوافق مع متطلبات النظام.

(٤-٣-٣) البنية التحتية

يجب على المؤسسة الإفتائية تحديد وتوفير وصيانة البنية التحتية الآمنة بحيث تكون مناسبة للموارد البشرية لدعم الخدمات الإفتائية والتأكد من أن أبعاد البنية التحتية كافية لمتطلبات من يستخدمونها.

ويجب أن تكون هناك بنية تحتية مناسبة لما يلي:

أ- تأدية الخدمة الإفتائية طبقًا للوسائل الإفتائية المحددة في الإطار العام للمؤسسة الإفتائية.

ب- مساعدة الباحثين في تقديم النتاج الإفتائي.

ج- الإعاشة.

(٤-٣-٤) مراقبة وقياس الموارد

يجب على المؤسسة الإفتائية تحديد وتوفير الموارد اللازمة لضمان نتائج صحيحة وموثوق بها عند استخدام المراقبة أو القياس للتحقق من مطابقة النتاج الإفتائي للمتطلبات.

ويجب على المؤسسة الإفتائية التأكد من أن الموارد المقدمة:

أ- مناسبة للأنواع المحددة من أنشطة الرصد والقياس التي يجري الاضطلاع بها؛ أي: ما يكفي للهدف والوسيلة الإفتائية ومدة الخدمة الإفتائية.

ب- يتم الحفاظ عليها لضمان استمراريتها لهدفها.

ج- يجب على المؤسسة الإفتائية الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة المناسبة كدليل على الملاءمة لغرض مراقبة وقياس الموارد.

(5-4) إدارة البيانات

(٤-٥-١) الدعم العلمي الإفتائي

تحدد المؤسسة الإفتائية المعرفة اللازمة لتشغيل عملياتها وتحقيق مطابقة النتاج الإفتائي.

ويجب الحفاظ على هذه المعرفة وإتاحتها بالقدر اللازم.

وعند التعامل مع الاحتياجات والاتجاهات المتغيرة يجب على المؤسسة النظر في معارفها الحالية وتحديد كيفية الحصول أو الوصول إلى أي معرفة إضافية ضرورية والتحديثات المطلوبة.

ويجب على المؤسسة تشجيع تبادل المعرفة بين جميع الموظفين، وعلى وجه الخصوص بين الأقران.

ويمكن أن تستند المعرفة إلى:

- المصادر الداخلية مثل المعرفة المكتسبة من التجربة والدروس المستفادة من الفشل والمشاريع الناجحة والتقاط وتبادل المعارف والخبرات غير الموثقة ونتائج تحسينات العمليات والنتاج الإفتائي.
- المصادر الخارجية كالكتب والبرامج العلمية والمؤتمرات.

ففي هذا السياق يجب أن تتوفر في المؤسسة الإفتائية الأدوات العلمية الداعمة للمتصدرين للإفتاء والباحثين لتنفيذ ما يُوكل إليهم من مهام علمية وذلك أنه يلزم توفر مكتبة (ورقية/إلكترونية)، وأن يتم التحقق فيما يخصها مما يلي:

- الكفاية العلمية.
- التأمين.
- سهولة الاستدعاء.

في حالة توفر برمجيات دعم علمي ينبغي التحقق مما يلي:

- التحديث المستمر.
- تمكن كافة المعنيين من الاستخدام.

ويجب على المؤسسة الإفتائية توفير الموارد المعرفية اللازمة لتشغيل العمليات وجعلها متاحة عند الحاجة، ويجب في هذه الموارد:

أ- أن تعكس احتياجات ومتطلبات الموظفين لأداء العمليات.

ب- أن يتم مراجعتها في فترات زمنية مخطط لها للتأكد من تحديثها.

ج- أن تكون مفهرسة ومشار إليها.

(4-5-2) إدارة المعلومات:

ينبغي على المؤسسة الإفتائية توفير ما يلي:

(٤-٣-١) أنظمة لإدارة المعلومات ومراقبتها والتحقق من جودتها.

(٤-٣-٢) نظام فعال لتحديد ما يتطلب السرية من المعلومات وتنفيذه.

(٤-٣-٣) نظام فعال يُسهِّل الحصول على المعلومات في الوقت المناسب.

(٤-٣-٤) نظام مسانِد لنظم إدارة المعلومات في حالة استخدام نظام المعلومات الإلكترونية.

(٤-٣-٥) دورات تدريبية لجميع مستخدمي نظم المعلومات من العاملين.

(٤-٣-٦) إشراك جميع التخصصات في التخطيط لنظام المعلومات أو تطويره.

(٤-٣-٧) نظام صيانة وقائية لجميع الأجهزة ونظم المعلومات بشكل دوري وعند الطلب.

(٤-٣-٨) مراجعة للتعليمات والأنظمة الخاصة بالسجلات الإفتائية وتحديثها بشكل دوري وفقًا للوائح والأنظمة.

(٤-٥-٣) المعلومات الموثقة

يجب أن يتضمن "نظام إدارة المؤسسات الإفتائية" للمؤسسة ما يلي:

أ- المعلومات الموثقة المطلوبة في هذه الوثيقة.

ب- المعلومات الموثقة التي تحددها المؤسسة باعتبارها ضرورية لفعالية «نظام إدارة المؤسسات الإفتائية».

ويمكن أن يختلف مدى المعلومات الموثقة الخاصة بـ«نظام إدارة المؤسسات الإفتائية» من مؤسسة إلى أخرى بسبب:

- حجم المؤسسة الإفتائية ونوع نتاجها الإفتائي وعملياتها.
- تعقيد العمليات وتفاعلاتها.
- اختصاص الأشخاص.

ويمكن أن تكون الوثائق بأي شكل أو نوع من الوسائط.

وعند إنشاء وتحديث المعلومات الموثقة يجب أن تضمن المؤسسة تحديد التعريف والوصف والصيغة والوسائط ومراجعة واعتماد الصلاحية والملاءمة.

ويتم التحكم في المعلومات الموثقة التي يتطلبها نظام «إدارة المؤسسات الإفتائية» بحيث يُضمن أنها متاحة ومناسبة للاستخدام ومحمية.

(4-5-4) التواصل

تحدد المؤسسة الإفتائية الاتصالات الداخلية والخارجية ذات الصلة بـ«نظام إدارة المؤسسات الإفتائية» بما في ذلك:

١. على ماذا ستتواصل؟

٢. لماذا التواصل؟

٣. متى التواصل؟

٤. مع من يجب التواصل؟

٥. كيفية التواصل؟

٦. من يتصل؟

وتوجد آلية واضحة بخصوص التنسيق والاتصال بين الإدارات والمتصدرين للفتوى والباحثين وسائر العاملين في المؤسسة.

وتحدد المؤسسة الإفتائية وتنفذ ترتيبات فعالة للتواصل مع المستفتين وسائر الأطراف الأخرى فيما يتعلق بما يلي:

أ- السياسة التنظيمية والخطة الاستراتيجية.

ب- تصميم ومحتوى وتسليم النتاج الإفتائي.

ج- طلبات النتاج الإفتائي.

د- تعليقات المستفتين وغيرهم بما في ذلك الشكاوى واستقصاءات الرضا.

(6-4) الإحصاء

يلزم توفير سائر الإحصاءات التي تؤثر على اتخاذ القرارات المهمة وتدعم الاهتمام بالمستفتي، وذلك بوضع نظام يتم بواسطته التحديد والتحقق مما يلي:

- الإحصاءات المؤثرة في نظام الجودة.
- آليات الجمع والحفظ.
- آلية رفع الإحصاءات إلى المخوَّلين بالاطلاع.
- المتاح للنشر طبقًا للوائح والقوانين.

(٥) تطلُّعات المستفتي

(5-2) التركيز على المستفتين.

ينبغي على المؤسسة الإفتائية أن تتحقق من أن معلوماتها عن اتجاهات المستفتين الفقهية والعَقَدية والاجتماعية بمختلف شرائحهم في المجتمع المستهدف مطابقة للواقع، وذلك بتحديد:

- ما يتوفر من خدمات إفتائية.
- البيانات الديموغرافية.
- المشاكل الاجتماعية والاقتصادية وغيرها مما يتعلق بالإفتاء.

وكذلك في حالة ما إذا شملت السياسة الإفتائية العامة الإفتاء للأقليات المسلمة ينبغي التحقق من موافقة المعلومات المتعلقة بالإفتاء لواقعهم.

(5-2) سهولة الوصول إليها

يجب على المؤسسة الإفتائية وضع آليات لقياس وتحسين ما يلي:

- تمييز المؤسسة الإفتائية.
- مناسبة الوسائل الإفتائية لحاجات المستفتين.

(5-3) إتاحة الخدمة

وذلك بالإعلان عن استمرار الخدمات لسائر المواطنين حسب احتياجهم وتوعيتهم برسالة المؤسسة الإفتائية وإفهامهم حقوقهم ومسئولياتهم والتأكد من ذلك، وذلك بما يلي:

- وجود منشورات تعرِّف المستفتي بحقوقه ومسئولياته المتعلقة بصحة ما يُبديه من معلومات متعلقة بسؤاله.
- وجود قائمة بالإجراءات لطلب استيفاء وثائق رسمية من المستفتي.
- وجود آلية للتأكد من أن المتعاملين مع المستفتي يقومون بإفهامه بمسئولياته وواجباته تجاه المؤسسة.

(5-4) خصوصية المستفتي.

ينبغي على المؤسسة الإفتائية التأكد من تأمين خصوصية المستفتي وتوثيق سماحه/ عدم سماحه بالاستفادة من الفتوى/ البحث المقدَّم له.

(5-5) قياس رضا المستفتين عن الخدمة الإفتائية.

ويكون ذلك عبر:

- وجود آلية لجمع والشكاوى.
- وجود نظام متكامل لتلقي والتعامل مع مقترحات وشكاوى المستفتين واتخاذ القرار في الوقت المناسب.
- توثيق الإجراءات المتعلقة بحل المشكلة موضوع الشكوى.

(5-6) التأكد من حسن تواصل سائر العاملين مع المستفتي.

(5-7) تثقيف المستفتي.

ينبغي أن تتوفر في المؤسسة الإفتائية الإجراءات اللازمة لما يلي:

- تقييم احتياجات المستفتين التثقيفية الإفتائية مع توثيقها.
- يتضمن مهام التثقيف الشرعي: آداب المستفتي وصدق المعلومات المعطاة للمتصدر للإفتاء والالتزام بموضوع الفتوى دون استطراد.
- يأخذ التثقيف الشرعي بالاعتبار قِيَم ومعتقدات المستفتي وبما يضمن التفاعل بينه وبين المتصدر للإفتاء.
- التحقق من تنفيذ آليات التثقيف الإفتائي ويتم قياس آثارها لتطويرها.

تعزيز الوعي الإفتائي؛ بحيث توفر المؤسسة برامج لما يلي:

- مواجهة الفتاوى المتطرفة.
- مواجهة الفتاوى الشاذة.
- تشجيع التوجه للمؤسسات الإفتائية المعتمدة.

(5-8) الرعاية المتعلقة بمسائل الضرورة الشرعية

يجب على المؤسسة الإفتائية فيما يتعلق بمسائل الضرورة الشرعية إيلائها بمزيد اعتناء وذلك بما يلي:

- التأكد من مدى الضرورة لدى المستفتي.
- وجود آلية للتعامل مع مسائل الضرورة الشرعية.
- تأمين الفتاوى التي يترتب على تأخير إصدارها ضرر قانوني أو اجتماعي أو شرعي.

(5-9) الرعاية المتعلقة بمسائل الاختلاف بين المستفتين الاجتماعية والمالية:

في المسائل التي يتعلق الحكم الشرعي فيها بالوقوف على الملابسات من عدة مستفتين ينبغي أن تولي المؤسسة الإفتائية عنايتها بما يلي ما يلي:

- وجود آلية للتعامل المسائل الواقع فيها اختلاف بين عدة مستفتين في سائر الوسائل الإفتائية.
- خصوصية المستفتين.
- أن يكون المتعاملون مع هذه المسائل مدربين على وسائل التعامل.
- حماية للمتصدر للفتوى وللمستفتين.

(5-10) الزيارة الإفتائية

في حالة تبني المؤسسة أسلوب الزيارة الإفتائية ينبغي أن يتم توثيق ما يلي:

- تمييز فريق للزيارة الإفتائية.
- تدريب فريق الزيارة الإفتائية.
- آلية تحديد وتمييز الزيارة الإفتائية.
- تأمين الزيارة الإفتائية.

(٦) المتصدرون للإفتاء والباحثون

(1-6) التركيز على المتصدرين للإفتاء والباحثين.

يجب على رئيس هيئة الإفتاء أن يكون مسئولًا بشكل مباشر عن ضمان أنه يتم تحديد احتياجات وتوقعات المتصدرين للإفتاء والباحثين وفهمها واستيفائها باستمرار كما يتضح من رصد مدى رضاهم وتقدمهم التدريبي والمخاطر والفرص التي تؤثر على ما يتعلق بها.

(2-6) تحديد المستوى العلمي للمتصدرين للإفتاء والباحثين.

ويتم ذلك من خلال ما يلي:

- تحديد مجالات ومعايير ومؤشرات الكفاءة في الوسائل الإفتائية المختلفة.
- قياس المُستوى العلمي لدى المتصدرين للإفتاء والباحثين.
- مراقبة وتقويم الجلسات الإفتائية.

(3-6) أنظمة العمل

ينبغي أن تكون أنظمة العمل في المؤسسة الإفتائية موجهة نحو تهيئة المتصدرين للإفتاء والباحثين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وذلك من خلال:

- تمييز آلية التنظيم وإدارة العمل.
- تحديد متطلبات المؤسسة من الباحثين والمتصدرين للإفتاء.
- أسلوب تعيين المناصب العلمية العليا.

(4-6) التعلم والتحفيز للمتصدرين للإفتاء والباحثين:

يجب أن تسعى المؤسسة لتدريب وتحفيز المتصدرين للإفتاء والباحثين من خلال:

- تحديد الاحتياجات الرئيسية المصاحبة لقياس الأداء وتحسين الأداء.
- التدريب على الأساليب الإفتائية والبحثية وتقييم فاعليته.
- آلية تحفيز المتصدرين للإفتاء والباحثين ليستخدموا قدراتهم بالكامل ويستكملوا ما يحتاجونه.

محافظة المؤسسة على جو العمل الذي يؤدي إلى الشعور الطيب والرضا والتحفيز لكل العاملين المتخصصين، ويشمل ذلك الآتي:

- توفير أماكن العمل التي تتسم بالصحة والأمن والأمان.
- توفير آلية لمساهمة الباحثين والمتصدرين للإفتاء في مجهودات التحسين.
- تحديد العناصر الحاكمة التي تؤثر على رضا وتحفيز الباحثين والمتصدرين للإفتاء وآلية قياسها وربطها بنتائج الأداء لتحديد الأولويات في الاستيفاء.

(٧) النِّتاج الإفتائي

(7-1) الإطار العلمي للإفتاء

ينبغي أن تستكمل المؤسسة الإفتائية الإطار العلمي للإفتاء؛ وذلك بتمييز ونشر ومراقبة ما يلي ووضع آلية للمتطلبات وطريقة التطوير:

المنهج، وينبغي أن يحتوي على:

- المذهب/ المذاهب المعتمدَة في الإفتاء، ويتم في هذا السياق وضع المنهجية العامة للاختيار داخل المذهب أو بين المذاهب على أن يتم التأكيد على الكفاءة الإفتائية.
- المجتمع المستهدَف.
- الأساليب الإفتائية.

وينبغي في هذا السياق التأكد مما يلي:

- توفُّر الأساليب لسائر الوسائل الإفتائية.
- مطابقة الأساليب للمنهج الإفتائي.
- نشر الأساليب الإفتائية.
- مراقبة ومراجعة الالتزام بالأساليب الإفتائية.

(7-2) الفتاوى

يجب على المؤسسة الإفتائية العناية بالفتاوى كنتاج إفتائي رئيسي وذلك فيما يخص الأمور التالية:

(7-2-1) الإطار العلمي للفتاوى

وذلك بوضع آليات للتحقق مما يلي:

- تمييز الفتاوى الموحَّدة.
- التفرقة بين فتاوى الفرد وفتاوى الأمة.
- مطابقة الفتاوى الموحَّدَة وفتاوى الأمة للمنهج الإفتائي.

(7-2-2) الخدمة الإفتائية

وذلك بالتحقق مما يلي:

- مطابقة الفتاوى للأساليب الإفتائية.
- مناسبة الفتاوى لحالة المستفتي.
- معلومية الفتاوى للمستفتين.
- مناسبة آلية تحويل المستفتين بين الإدارات.

(7-2-3) الوصول إلى الفتوى

ينبغي على المؤسسة الإفتائية فيما يخص الفتاوى الصادرة إلى مستفتٍ بعينه عبر سائر الوسائل الإفتائية أن تتحقق مما يلي:

- ما لا يمكن لغير المستفتي من سائر المستفتين الوصول إليه.
- آليات إيصال الفتوى للمستفتي.
- توثيق الإيصال.
- قياس أثر الإيصال.

(٣-٧) البحث الإفتائي:

في حالة تبني المؤسسة لخدمة البحث الإفتائي يجب على المؤسسة الإفتائية العناية بما يخص الأمور التالية:

(7-3-1) الإطار العلمي للبحث الإفتائي:

وينبغي في هذا السياق التأكد مما يلي:

- توفر الأساليب البحثية ومعلوميتها لسائر المعنيين.
- مطابقة الأساليب البحثية للمنهج الإفتائي.
- مراقبة ومراجعة الأساليب البحثية لتطويرها.

(7-3-2) السياسة البحثية العامة:

يجب على المؤسسة تمييز ما يلي:

- جهات إعداد البحث الإفتائي.
- سياسة وآليات النشر البحثي والخدمات البحثية.
- قياس أثر النشر والخدمة البحثية.

(7-3-3) الإنتاج البحثي الإفتائي.

ينبغي للمؤسسة وضع آليات لما يلي:

- تخطيط وتعزيز الأبحاث الإفتائية.
- تقييم وقبول الأبحاث.
- التأكد من مطابقة المنتج البحثي للمنهج الإفتائي.
- مطابقة المنتج البحثي للأساليب البحثية.

(٧-٤) الوسائل الإفتائية:

(7-4-1) تحديد متطلبات النتاج الإفتائي:

عند تحديد متطلبات النتاج الإفتائي من الوسائل الإفتائية يجب على المؤسسة الإفتائية التأكد من تحديد ما يلي:

أ- الوسائل الإفتائية التي تعتبرها المنظمة ضرورية بسبب سياستها وخطتها الاستراتيجية.

ب- الوسائل الناتجة عن تحليل تطلعات المستفتين.

ج- الوسائل الناتجة عن تحليل المطالب والتطورات الدولية.

د- الوسائل الناتجة عن البحث.

(7-4-2) تصميم وتطوير الوسائل الإفتائية:

(٧-٤-٢-١) عام

يجب على المؤسسة الإفتائية أن تضع وتطبق وتصون عملية تصميم وتطوير مناسبة لضمان توفير وسائل إفتائية لاحقًا.

(7-4-2-2) التخطيط لتصميم وتطوير الوسائل الإفتائية:

يجب على المؤسسة الإفتائية التخطيط لتصميم وتطوير الوسائل الإفتائية بما في ذلك:

أ- مراحل العملية المطلوبة.

ب- تحديد معايير لتقييم الوسيلة الإفتائية.

ج- إجراءات تقييم الوسيلة الإفتائية.

د- تحديد طرق التحسين وإجراءاتها.

هـ- تحديد التغييرات التي تؤثر في الوسائل الإفتائية.

و- المسئوليات والسلطات المشاركة في عملية التصميم والتطوير.

ز- الاحتياجات من الموارد الداخلية والخارجية لتصميم وتطوير الوسائل الإفتائية.

ح- الحاجة إلى ضبط الترابط بين الأشخاص المشاركين في عملية التصميم والتطوير.

(7-4-2-3) مدخلات تصميم وتطوير الوسائل الإفتائية:

تحدد المؤسسة الإفتائية المتطلبات الأساسية للأنواع المحددة من الوسائل الإفتائية التي سيتم تصميمها وتطويرها، ويجب على المؤسسة النظر في:

أ- المتطلبات الوظيفية والأداء.

ب- المعلومات المستمدة من أنشطة التصميم والتطوير السابقة المماثلة.

ج- المعايير أو قواعد الممارسة التي التزمت المؤسسة بتنفيذها.

د- العواقب المحتملة للفشل بسبب طبيعة الوسائل الإفتائية.

وتكون المدخلات كاملة وغير غامضة وكافية لأغراض التصميم والتطوير ويجب الاحتفاظ بمعلومات موثقة عنها.

(7-4-2-4) ضوابط تصميم وتطوير الوسائل الإفتائية:

يجب على المؤسسة تطبيق ضوابط لعملية التصميم والتطوير لضمان:

أ- أنه يتم تحديد النتائج المراد تحقيقها.

ب- إجراءات استعراض لتقييم قدرة نتائج التصميم والتطوير على تلبية المتطلبات.

ج- استمرار أنشطة التحقق والصلاحية للتأكد من أن المنتجات والخدمات الإفتائية الناتجة عن ذلك تلبي متطلبات التطبيق المحدد أو الاستخدام المقصود.

د- يتم اتخاذ أي إجراءات ضرورية بشأن المشاكل التي يتم تحديدها أثناء المراجعات أو أنشطة التحقق والصلاحية.

هـ- يتم الاحتفاظ بمعلومات موثقة عن ذلك.

(٧-٥) السجلات الإفتائية:

يجب على المؤسسة الإفتائية إعداد نظام للسجلات الإفتائية يشمل سياسات وإجراءات مكتوبة ومُطبَّقَة ومراجعته بصفة دورية لتطويره؛ بحيث يتم التحقق مما يلي:

- وجود مكان لحفظ السجلات بطريقة منظمة وآمنة.
- أمن السجلات وتعقبها أثناء تداولها بين مختَلَف الوحدات.
- سرية الوصول لأي سجل إفتائي، وبخاصة المتعلق منها بمعلومات المستفتين، وإتاحة الوصول في الوقت المناسب للشخص المخوَّل.
- إتاحة السجلات الإفتائية لأغراض التدقيق والمراجعة ضمن نظم ولوائح محددة.